

Universidade Federal de São Carlos
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**Análise da governança plural em franquias
agroindustriais: casos de carnes e hortaliças no Centro-
Oeste e Sul do Brasil**

Fernanda Chaves Rodrigues

São Carlos – SP
2016

FERNANDA CHAVES RODRIGUES

**Análise da governança plural em franquias
agroindustriais: casos de carnes e hortaliças no Centro-
Oeste e Sul do Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, do Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo

São Carlos – SP
2016

Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da Biblioteca Comunitária UFSCar
Processamento Técnico
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R696a Rodrigues, Fernanda Chaves
Análise da governança plural em franquias
agroindustriais : casos de carnes e hortaliças no
Centro-Oeste e Sul do Brasil / Fernanda Chaves
Rodrigues. -- São Carlos : UFSCar, 2016.
158 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de
São Carlos, 2016.

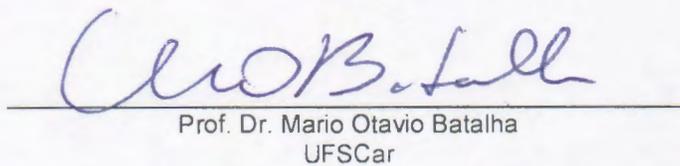
1. Economia dos custos de transação. 2. Formas
plurais. 3. Pluralidade organizacional. 4.
Franquias. 5. Agronegócio. I. Título.

Folha de Aprovação

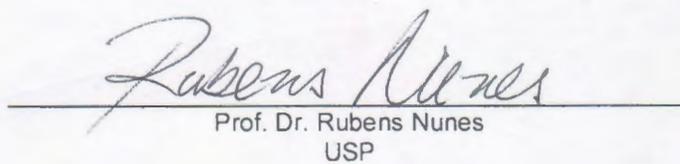
Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Fernanda Chaves Rodrigues, realizada em 04/08/2016:



Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
UFSCar



Prof. Dr. Mario Otavio Batalha
UFSCar



Prof. Dr. Rubens Nunes
USP

Dedico este trabalho àqueles que foram minha âncora nos mais diversos momentos dessa árdua jornada: Deus, nosso pai celestial; meus amados pais, Valdeci e Fátima; e meu grande amigo Iedo.

AGRADECIMENTOS

A conquista desse mestrado se deu com base não somente na aquisição de um rico conhecimento acadêmico, mas também, e principalmente, no aperfeiçoamento e crescimento pessoal. Foram muitas as dificuldades e transições nesse período, e vários atores auxiliaram e contribuíram para a sustentação e sucesso dessa “empreitada”, cada um deles com seu papel especial. Assim, agradeço:

A Deus, nosso pai, por toda assistência espiritual que foi e me é dada e por permitir e me orientar a ter essa experiência, pois nada em nossas vidas ocorre por acaso.

À minha família, sem a qual eu não teria tido condições de assumir e concluir esse desafio.

Aos professores que impulsionaram minha trajetória, dentre eles o Prof. Dr. Mário Otávio Batalha, que em uma conversa despreziosa e informal me auxiliou a confirmar a decisão de me inscrever no processo seletivo do mestrado e em qual linha de pesquisa participar; a Prof. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara, que me acolheu e me instruiu nos primeiros passos como pós-graduanda; o Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo, meu orientador, que comigo assumiu o risco de mudar completamente o rumo da pesquisa que até então eu realizava e foi elemento-chave para defesa da dissertação e encerramento de mais esse ciclo em minha vida.

Aos amigos e companheiros de trabalho do DEP, GEPAI e Amaggi que trilharam comigo essa estrada, notadamente aqueles que hoje são minha grande saudade dos tempos que vivi em São Carlos, Iedo Souza Santos, Marina Helena Pereira Vieira e Hebe Simone Sousa Ripardo, pelo compartilhamento de risadas e choros, bebidas e refeições, preocupações e alegrias.

Aos gestores das empresas utilizadas como estudo de caso nesta pesquisa, por terem sido muito solícitos e gentis na concessão dos dados necessários para a análise feita.

À cidade de São Carlos, por todo o aprendizado conquistado nesse período.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo fomento dado à esta pesquisa.

*“Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.
Quem quere passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abysmo deu,
Mas nelle é que espelhou o céu.”
X Mar Portuguez (Fernando Pessoa)*

RESUMO

A Economia dos Custos de Transação é um importante ferramental analítico no estudo da organização microeconômica das firmas, especialmente no que tange às estruturas de governança por elas adotadas. Mesmo sendo uma teoria amplamente difundida, tal como a Nova Economia Institucional como um todo, sua aplicação empírica ainda é incipiente no contexto da pluralidade organizacional, dado que visa, em primazia, soluções determinísticas em que os atributos transacionais estejam alinhados a uma governança ótima, minimizadora dos custos de transação. No entanto, as empresas frequentemente combinam modos alternativos de governança para o mesmo tipo de transação dentro de um determinado ambiente institucional, o que sugere que o entendimento da governança é mais rico do que a escolha de modos alternativos de coordenação. Assim sendo, torna-se extremamente desejável a incorporação do fenômeno das formas plurais à Economia dos Custos de Transação, de modo que se propõe na presente pesquisa, por meio de dois estudos de caso, apontar os fatores que influenciam na adoção de formas plurais de governança em franquias regionais em estruturação, de pequeno porte, do setor agroindustrial e ofertantes/produtoras de bens *premiums*. A escolha de franquias como objeto de estudo deve-se ao fato de que estas são, por excelência, casos empíricos de pluralidade organizacional, haja visto que é usual a operação concomitante de lojas próprias e franqueadas em uma rede, além de serem abundantes dados sobre o setor. Ademais, justifica-se o foco no segmento agroindustrial não apenas pela sua importância para a economia brasileira, mas principalmente pelas peculiaridades intrínsecas de seus produtos – como perecibilidade e sazonalidade –, as quais induzem os agentes a adotarem soluções mais rápidas e eficientes na gestão de seus negócios. Quanto ao porte, nicho de mercado, tempo e raio de operação, tratam-se de regularidades observadas em ambos os casos, similaridades essas que permitem compará-los para obtenção de achados teóricos de mais alto nível, que se abstraíam das especificidades das unidades de análise. Portanto, não somente foram elencadas as razões que levam tais franquias à adotarem a pluralidade organizacional, como também se colaborou para incorporação das formas plurais ao escopo analítico da Economia dos Custos de Transação tradicional. A presente pesquisa contribuiu de três formas para isso: a) ficou evidente que as particularidades das cadeias e produtos agroindustriais têm importante papel no uso da pluralidade organizacional nos casos analisados; b) os conceitos de complexidade, posicionamento estratégico e ambiguidade mostraram-se empiricamente válidos e robustos na explicação do fenômeno das formas plurais, tendo os atributos das transações contribuído para isso devido às diversas interfaces verificadas entre eles e os demais constructos estudados; e c) os fatores tradicionais, que usualmente definem o nível ideal de integralização em uma rede de franquias, também auxiliam a justificar o porquê da adoção da pluralidade organizacional nas empresas examinadas, principalmente por levarem a um maior poder de mercado e melhor posicionamento estratégico do franqueador frente a seus franqueados.

Palavras-chave: Economia dos Custos de Transação; formas plurais; pluralidade organizacional; franquias; agronegócio.

ABSTRACT

The Transaction Costs Economics is an important analytical tool in the study of microeconomic organization of firms, especially concerning governance structures adopted by them. Although it is a widespread theory, as the New Institutional Economics as a whole, its empirical application is still incipient in the context of organizational plurality, given that it aims deterministic solutions where transactional attributes align to an optimum governance, which minimizes transaction costs. However, companies often combine alternative forms of governance for the same type of transaction in a given institutional environment, which suggests that the understanding of governance is richer than the choice of alternatives modes of coordination. Therefore, it is extremely desirable the incorporation of plural forms phenomenon to Transaction Costs Economics, so in this research it is proposed, through two case studies, to identify the factors that influence the adoption of plural forms of governance on small size regional franchises from agrifood sector, on structuration and those are suppliers/producers of premiums goods. The choice of franchises as study object due to the fact that these are empirical cases of organizational plurality by excellence, because is usual the concomitant operation of owned and franchisees stores, besides the abundant data about the sector. Moreover, the focus in the agrifood segment is justified by its importance to the Brazilian economy, and mainly by the intrinsic peculiarities of its products – such as perishability and seasonality –, inducing agents to adopt solutions that are faster and more efficient in the management of their businesses. Size, niche market, time and operating range are regularities observed in both cases, similarities that allow comparing them to obtain higher-level theoretical findings, which abstract from the specificities of units analysis. Not only it was listed the reasons why such franchises adopt the organizational plurality, but also this study contributed to the incorporation of plural forms in the analytical scope of traditional Transaction Costs Economics. This research contributed to it in three ways: a) it was evident that the particularities of agrifood chains and products play an important role in the use of organizational plurality in the cases examined; b) the concepts of complexity, strategic behavior and ambiguity proved to be empirically valid and robust at the explanation of the phenomenon of plural forms, and the attributes of transactions contributed to this due to the various interfaces found between them and the other studied constructs; and c) the traditional factors that usually define the optimal hierarchical level in a franchise network, also help to justify why to adopt the organizational plurality in the examined companies, mainly to lead to an increased market power and better strategic positioning of the franchisor front of their franchisees.

Key words: Transaction Costs Economics; plural forms; organizational plurality; franchisees; agribusiness; agrifood.

PUBLICAÇÕES

ARTIGOS PUBLICADOS DURANTE O CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO

MACEDO, L. O. B. ; RODRIGUES, F. C.; SILVA, J. V. F.; LEITE, F. N. S. . Contribuições da abordagem institucionalista de Veblen para o estudo de Sistemas Agroindustriais: uma análise da empresa Monsanto e os direitos de propriedade no mercado de sementes geneticamente modificadas. *In: Congresso da SOBER, 54. 2016, Maceió. Anais...* Brasília: SOBER, 2016.

MACEDO, L. O. B. ; RODRIGUES, F. C.; SILVA, J. V. F. . Veblen's institutional approach and the governance of agribusiness systems: an analysis of Monsanto's institutional role in the Brazilian market of genetically modified seeds. *In: RWIO, 10., 2015, Rio de Janeiro. Anais...* São Paulo: CORS/USP, 2015. p. 1-20.

RODRIGUES, F. C.; ALCANTARA, R. L. C. . Visão Baseada em Recursos e sua aplicação na Gestão da Cadeia de Suprimentos. *In: ENEGEP, 35., 2015, Fortaleza. Anais...* Rio de Janeiro: ABEPRO, 2015. p. 1-13.

RODRIGUES, F. C.; MACEDO, L. O. B. Análise da reestruturação da estruturacultura brasileira após a crise de 2005-2007: um exame da tendência à verticalização dos segmentos de abate e comercialização. *Informações Econômicas (Online)*, v. 44, p. 37-49, 2014.

RODRIGUES, F. C.; MACEDO, L. O. B. ; LEITE, F. N. S. . Uma análise da evolução da concentração de mercado da estruturacultura brasileira no período de 2009 a 2012. *In: Congresso da SOBER, 52. 2014, Goiânia. Anais...* Brasília: SOBER, 2014. p. 1-19.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Custos de transação como função da especificidade dos ativos.....	30
Figura 2 – Extensão da abordagem williamsoniana para modos alternativos de organização.	37
Figura 3 – Ambiguidades em benefícios/custos entre modos alternativos de coordenação/controle de ativos específicos.	42
Figura 4 – Complexidade de escolher o modo mais eficiente de coordenação/controle com alta incerteza.	43
Figura 5 – Formas plurais resultantes de posicionamento estratégico confrontando problemas de coordenação/controle.	44
Figura 6 – Ambiguidade, complexidade e posicionamento estratégico como fator explicativo da adoção de formas plurais de organização.....	45
Figura 7 – Evolução cronológica da Economia dos Custos de Transação.	47
Figura 8 – Elementos do contrato de franqueamento.	63
Figura 9 – Evolução do sistema de franquias norte-americano no século XX.	75
Figura 10 – Representatividade do setor de franquias em Shoppings no Brasil em 2014*.....	83
Figura 11 – Progresso do setor de franquias do Brasil de 2010 a 2014.....	84
Figura 12 – Participação das regiões brasileiras no setor de franquias nacional em 2014.	85
Figura 13 – Principais locais de operação de marcas brasileiras no Brasil e no exterior em 2014 (unidade).	86
Figura 14 – Representatividade das franquias brasileiras no exterior em 2014.	87
Figura 15 – Representatividade dos segmentos das franquias brasileiras em 2014 por composição do faturamento.	88
Figura 16 – Programa de pesquisa.	94
Figura 17 – Análise de dados através de triangulação.	98
Figura 18 – Estruturação metodológica da pesquisa.....	99
Figura 19 – Portfólio-base de produtos da H2orta.....	103
Figura 20 – Estrutura padrão das unidades da H2orta.	107
Figura 21 – Principais produtos produzidos e comercializados pela Empresa A.....	113
Figura 22 – Estrutura e <i>layout</i> padrão das casas de carne da Empresa A.....	115
Figura 23 – Estufa para testes do franqueador da H2orta.	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Explicações tradicionais para a pluralidade das transações.	40
Quadro 2 – Argumentos diversos do franqueador em favor do franqueamento de unidades.	71
Quadro 3 – Argumentos diversos do franqueador em favor da manutenção de unidades.	71
Quadro 4 - Frequência de discussão dos constructos nas entrevistas realizadas.	117
Quadro 5 – Frequência da sobreposição dos constructos nas entrevistas realizadas.	127
Quadro 6 – Representatividade dos relacionamentos entre os constructos.....	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distinção entre os atributos das estruturas de governança mercado, híbridos e hierarquia.	33
Tabela 2 – Códigos associados ao controle da pesquisa.	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

ABF – Associação Brasileira de *Franchising*

BC – Banco Central do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

ECT – Economia dos Custos de Transação

FIAF - *Federación Iberoamericana de Franquicias*

GM – General Motors

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFB – Instituto da Franquia no Brasil

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

IFA – *International Franchise Association*

MICT - Ministério da Indústria, Comércio e Turismo

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

NEI – Nova Economia Institucional

PAC – Pesquisa Anual de Comércio

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

WFC - *World Franchise Council*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E FORMAS PLURAIS	20
2.1 ECONOMIA INSTITUCIONAL	20
2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	21
2.2.1 Pressupostos comportamentais e ambientais	23
2.2.2 Dimensões das transações	25
2.2.3 Estruturas de governança	28
2.3 FORMAS PLURAIS.....	37
3 FRANQUIAS: CARACTERIZAÇÃO E PERSPECTIVAS ECONÔMICAS.....	48
3.1 FRANQUIAS: DEFINIÇÃO E ELEMENTOS CONTRATUAIS.....	48
3.1.1 Contrato de franqueamento	55
3.1.2 Correntes teóricas que estudam franquias.....	64
3.2 ORIGEM DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO MUNDO.....	73
3.3 EVOLUÇÃO E PERSPECTIVA DO SETOR NO BRASIL	77
3.4 FRANQUIAS AGROINDUSTRIAIS	89
4 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	93
5 RESULTADOS.....	100
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	100
5.1.1 Caso 1: franquia de hortaliças – H2orta.....	100
5.1.2 Caso 2: franquia de carnes – Empresa A	108
5.2 DISCUSSÕES.....	116
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136
REFERÊNCIAS	140
APÊNDICES.....	149
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	149

1 INTRODUÇÃO

As franquias configuram atualmente como um meio proeminente de organização da oferta e consumo de bens e serviços em nível mundial. No Brasil, elas estão inseridas no varejo comercial, sendo responsáveis por 1 milhão dos aproximadamente 7,7 milhões de empregos no varejo comercial brasileiro em 2013, conforme dados da Associação Brasileira de *Franchising* – ABF (2015) e da Pesquisa Anual de Comércio (PAC) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2015). Ainda segundo a pesquisa, predominam no setor varejista os estabelecimentos de pequeno porte, cujas vendas destinam-se ao consumidor final para uso familiar ou pessoal.

Em número de empresas, 114.409 unidades (9%) são franquias, enquanto o comércio varejista representava 1,3 milhões do número de empresas do setor comercial brasileiro em 2013 (ABF, 2015; IBGE, 2015). Destaque deve ser dado às marcas *premiums*, haja visto que, com a atual crise econômica, as empresas deixaram de ancorar o seu crescimento na classe C, voltando-se para um público de maior poder aquisitivo (ROSA, 2015). Em 2014, o setor *premium* movimentou cerca de 4,3 bilhões de dólares no Brasil, com uma projeção de expandir-se de 2% a 4% ao ano, de acordo com as consultorias *Euromonitor* e *Bain & Company* (SILVA, 2015).

Crescem, neste cenário, as definições das coordenações das transações das empresas franqueadoras e franqueadas para criação de canais e mercados alternativos e para a gestão mais eficiente das atividades que já realizam. Uma das teorias muito difundidas para a análise da organização do conjunto de transações das firmas é a Economia dos Custos de Transação (ECT), vertente teórica proeminente da Nova Economia Institucional (NEI). Segundo ambas, cabe aos agentes identificar as dimensões críticas das transações de modo a alinhá-las à estrutura de governança minimizadora de custos de transação, sendo, pois, o objetivo tornar competitiva a soma dos custos de transação e de produção.

Segundo Schnaider; Raynaud e Saes (2014), as empresas podem combinar modos alternativos de governança para o mesmo tipo de transação dentro de um determinado ambiente institucional, o que sugere que o entendimento da governança é mais rico do que a escolha de modos alternativos de coordenação segundo níveis distintos de controle e incentivos. Bradach e Eccles (1989) definem esse fenômeno como forma plural de governança, isto é, um arranjo em que diferentes mecanismos de controle organizacional (como preço, autoridade e confiança)

são operados simultaneamente pela mesma empresa – nos casos deste trabalho, a franquia e o franqueado de dois sistemas de franqueamento agroindustrial.

Ménard (2013; 2014) estabelece três possíveis determinantes que conduzem à diversificação das respostas das organizações quanto às governanças de suas transações, que são: (i) a ambiguidade nas vantagens esperadas de uma coordenação mais ou menos intensa no controle sobre os ativos-chave; (ii) a complexidade que atinge a governança do ativo, criando, assim, as incertezas sobre o modo adequado de organização; ou (iii) o posicionamento estratégico no que diz respeito às modalidades de coordenação do uso dos ativos em relação aos parceiros que também podem ser concorrentes.

Assim sendo, tendo por base o referencial teórico da NEI, o presente trabalho começou a se estruturar a partir de uma questão mais ampla para a definição da pesquisa: Quais razões levam franquias brasileiras do setor agroindustrial a adotarem formas plurais de coordenação das transações?

Considerando os diferentes nuances teóricos da NEI, o foco em formas plurais deve-se ao fato de que sistemas duais geralmente são vistos como anomalias pela ECT “williamsoniana” tradicional, além de erroneamente categorizados como soluções coordenativas híbridas, com elementos de mercado e hierarquia.

Para a ECT williamsoniana, a empresa pode fazer e comprar um produto ou serviço análogo, embora, tudo o mais constante, a tecnologia empregada internamente seja mais específica do que a utilizada pelos fornecedores externos. Além disso, a ênfase da ECT nos atributos das transações indica que o uso de diferentes fornecedores resulte em casos nos quais os níveis de especificidades do ativo sejam intermediários. Nessa situação, será observada a governança mista, na qual algumas empresas optam por comprar e outras por fazer, o que mostra descontentamento com a atual solução de compra (WILLIAMSON, 1985).

Todavia, conforme propõe Parmigiani (2007), os bens não são realmente idênticos se produzidos por tecnologias diferentes. Desse modo, a ECT não contempla a possibilidade de que uma firma divida propositadamente entre suas instalações internas e os fornecedores externos o volume de compra de um produto homogêneo. Ademais, se considerada a governança mista, novamente ignora-se a probabilidade de que uma empresa faça e compre um mesmo bem, fato este que conduziria provavelmente a um menor grau de insatisfação.

Além do mais, Puranam, Gulati e Bhattacharya (2013) defendem que o custo marginal de um mecanismo de governança independe do volume transacionado. Isto é, se é mais barato usar mercado para a primeira unidade de um produto/serviço que está sendo adquirido, o mesmo ocorrerá na milionésima unidade. Assim sendo, a possibilidade da compra plural não é

acomodada teoricamente pela ECT tradicional (a agenda teórica de Williamson), não havendo razão pela qual uma firma deveria produzir internamente um produto e também o adquirir externamente.

O exemplo mais conhecido da pluralidade organizacional é provavelmente a franquia, em que a maioria das redes depende, simultaneamente, de unidades de propriedade da empresa e de franqueados para distribuir e vender os produtos, de modo que constitui um caso de formas plurais de fácil tratamento empírico. Pénard, Raynaud e Saussier (2011) afirmam ainda que as franquias são um dos poucos tipos de relações contratuais sobre as quais quantidades significativas de dados são publicamente disponibilizadas.

Além disso, o uso das franquias como objeto de análise empírica justifica-se pelo predomínio de estudos que empregam, em primazia, a Teoria da Agência como ferramenta teórica e analítica, buscando estabelecer quando as marcas devem franquear ou operar verticalmente seus pontos de venda. Não obstante, assim como Coase (1937) preocupou-se em explicar o porquê da existência das firmas, é necessário examinar não apenas em que proporção as empresas devem balancear unidades próprias e franqueadas, mas também os fatores que conduzem à pluralidade da governança.

Já o interesse em examinar o problema da pluralidade em franquias do setor agroindustrial deve-se às peculiaridades organizacionais e institucionais dos sistemas agroindustriais brasileiros e das franquias nacionais (cuja grande maioria destoa das estruturas de franquias de segunda e de terceira gerações). Tais fatos concorrem para o maior dinamismo no processo de coordenação e de tomada de decisão por parte dos agentes.

Nesta dissertação, serão analisadas duas franquias agroindustriais brasileiras, de produtos *premiums* e em estruturação (testando a operação de unidades próprias e franqueadas), sendo uma de hortaliças no Sul do país e a outra de carnes no Mato Grosso. Ambas lidam com produtos perecíveis, de alta qualidade e que, portanto, exigem um escoamento rápido e eficiente. O momento atual de estruturação e teste de operações próprias e franqueadas aumenta essa complexidade. Ademais, são empresas de pequeno porte com franqueamento recente e em constante reajuste, que visam atender consumidores de alta renda e enfrentam uma concorrência inexpressiva no nicho de mercado *premium* em que atuam, não obstante a oferta de hortaliças e carne para consumo em massa seja abundante.

Frente ao exposto, esta dissertação foi estruturada para tratar da seguinte pergunta: Por que franquias regionais, em estruturação, de pequeno porte e de produtos alimentares *premiums* adotam formas plurais? Assim, a pesquisa tem o objetivo principal de apontar os fatores que

influenciam na adoção de formas plurais de governança em franquias brasileiras regionais de produtos agroindustriais *premiums*, sendo propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as características das transações em franquias do agronegócio;
- b) Analisar holisticamente o negócio das franquias agroindustriais;
- c) Verificar se ambiguidade, complexidade e posicionamento estratégico (MÉNARD, 2013; 2014) influenciam na escolha de formas plurais nas franquias examinadas;
- d) Elencar outros possíveis fatores associados ao ferramental teórico da NEI que levem à pluralidade das transações em franquias do segmento em questão;
- e) Examinar se a ocorrência de formas plurais de coordenação é motivada pelas peculiaridades das cadeias e produtos agroindustriais aqui analisados.

A proposição central dessa dissertação é a de que franquias agroindustriais de pequeno porte em estruturação para mercados *premiums* de carnes e hortaliças em regiões específicas brasileiras operam governanças plurais devido à ambiguidade, complexidade do negócio e ao posicionamento estratégico para com os seus franqueadores. Espera-se, assim, que importantes implicações acadêmicas e práticas sejam auferidas, enriquecendo o arcabouço teórico da pluralidade organizacional e, no âmbito gerencial, elencando as dificuldades operacionais que impedem o uso mais abrangente de franquias no agronegócio, de modo a beneficiar gestores e possibilitar a melhoria e expansão continuada dos empreendimentos.

Isso não significa que o estudo deixe de avançar na identificação e explicação de fatores que justificam a adoção de governanças plurais pelos franqueados das duas marcas definidas para a pesquisa. A tentativa de avaliar uma franquia somente através de sua coordenação à montante é insuficiente em muitos casos, pois a construção de uma relação de confiança entre a marca e o consumidor depende da eficiência da cadeia em comercializar seus produtos e manter os níveis requeridos de qualidade, quantidade e periodicidade.

O exame de uma marca também se relaciona à eficiência das franquias de alimentos em sua coordenação à jusante no atendimento das especificações demandadas pelos consumidores, sendo que os investimentos em estratégias competitivas podem ser perdidos se as matérias-primas forem inadequadamente supridas, especialmente quando os consumidores são muito sensíveis a grandes variações nos atributos de qualidade (AZEVEDO; SILVA, 2003). Desse modo, propôs-se nos objetivos específicos não apenas a análise da transação de franqueamento, mas também do negócio como um todo, visando captar as peculiaridades inerentes das franquias regionais alimentares *premiums* de pequeno porte.

Diante do exposto, este primeiro item da dissertação tem um caráter introdutório, apresentando a questão, justificativas, objetivos e proposição do estudo. A dissertação contém

ainda outras seis seções. No Capítulo 2 está a revisão teórica, na qual abordou-se e definiu-se os conceitos discutidos e empiricamente testados no trabalho. O Capítulo 3, por sua vez, trata da conceituação, vertentes teóricas e contexto no Brasil e no mundo dos sistemas de franquias. O quarto capítulo traz o método de pesquisa, enquanto constam no quinto os estudos de casos conduzidos nesta dissertação, bem como os achados teóricos deles resultantes. Por fim, tem-se na sexta seção as considerações finais, seguidas pelas referências bibliográficas e os apêndices da pesquisa.

2 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E FORMAS PLURAIS

Este capítulo pretende expor as principais contribuições teóricas e a evolução da ECT, principalmente no que tange à pluralidade das transações. Assim sendo, fez-se no item 2.1 uma breve menção à economia institucional e seus principais autores. A seguir, no item 2.2, abordou-se a NEI, em especial à ECT e seus determinantes, tais como pressupostos comportamentais e ambientais, dimensões das transações e estruturas de governança. Já o item 2.3 tratou das formas plurais de coordenação, além dos comentários finais.

Como anteriormente descrito, esses conceitos são os pilares sobre os quais o presente trabalho foi desenvolvido e consolidam os constructos teóricos nele empiricamente analisados. Desse modo, as conclusões dessa pesquisa constituem avanços para literatura em questão, conforme demonstram os resultados discutidos no Capítulo 5.

2.1 ECONOMIA INSTITUCIONAL

Segundo Matthews (1986), a Economia Institucional trata-se de um corpo de pensamento que evoluiu com base em duas preposições: (i) as instituições importam; (ii) os determinantes das instituições são suscetíveis a análise através das ferramentas da teoria econômica. Desse modo, North (1994) afirma que o desempenho econômico é função das instituições e sua evolução. Juntamente com a tecnologia empregada, elas determinam os custos de transação e produção. As instituições constituem, pois, as regras do jogo numa sociedade; mais formalmente, representam os limites estabelecidos pelo homem para disciplinar as interações humanas. Conseqüentemente, e em compensação, estruturam incentivos de natureza política, social e econômica.

Ainda nesse sentido, o autor alega que as instituições compreendem regras formais e informais, que juntas constituem o arcabouço imposto pelo ser humano a seu relacionamento com os outros. As formais têm sua obediência imposta por meio da lei, tendo como principais exemplos a constituição, legislações complementares e o conjunto de políticas públicas, como, por exemplo, a defesa da concorrência, a política agrícola e de reforma agrária (AZEVEDO, 2000). Já as informais tratam-se de restrições comportamentais determinadas por sanções ou valores sociais e culturais, não criadas explicitamente pela ação coletiva ou formalmente implementadas por organizações (EGGERSTSSON, 1997). De um modo geral, consistem em

valores, tabus, costumes, religiões, códigos de ética, laços étnicos e familiares (AZEVEDO, 2000).

No entanto, conforme lembra Eggertsson (1997), é preciso lembrar que nem todas as regras são instituições, mas somente aquelas que são efetivamente implementadas ou voluntariamente obedecidas. North (1994) defende que o grau de identidade existente entre as normas institucionais e as opções feitas pelo indivíduo dependem, portanto, da eficácia do sistema de fiscalização. Essa fiscalização é exercida pela primeira parte (códigos de conduta auto impostos), pela segunda parte (represálias) ou por uma terceira parte (sanções pela sociedade ou coerção pelo Estado).

Com efeito, as instituições fornecem as regras pelas quais os fatores de produção são organizados, gerando bens e serviços que aumentam o bem-estar da sociedade. Essas instituições podem favorecer a cooperação e reduzir os conflitos de interesse que ameaçam limitar, ou até mesmo inviabilizar, as transações necessárias para que esses fatores de produção sejam combinados. As regras não representam apenas barreiras e restrições, mas também oferecem oportunidades para as pessoas, visto que indicam as circunstâncias em que os indivíduos podem coordenar suas ações (FIANI, 2011).

Williamson (1993a) aponta a existência de dois níveis analíticos na economia institucional. A variante macro, que é especialmente associada ao trabalho de Douglass North, lida com o ambiente institucional. A variante micro, por sua vez, tem como enfoque as instituições de governança. Além disso, conforme propõe Fiani (2011), convencionou-se distinguir entre duas escolas institucionalistas na teoria econômica.

A primeira trata-se do Velho Institucionalismo Econômico, claramente associado a nomes como Thorstein Bunde Veblen, Wesley Clair Mitchell, John Rogers Commons e Clarence Edwin Ayres. Já o Novo Institucionalismo Econômico, também conhecido como NEI, associa-se a autores como Ronald Harry Coase, Oliver Eaton Williamson e Douglass Cecil North. Cabe ressaltar que os termos "velho" e "novo" não devem ser entendidos como significando, respectivamente, "obsoleto" e "moderno", mas apenas dizem respeito ao fato de que o Velho Institucionalismo tem precedência histórica em relação à NEI (FIANI, 2011).

2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Coase (1937) critica a afirmativa neoclássica de que a alocação dos fatores de produção se dá via mecanismo de preços, com o ajuste automático, elástico e responsivo da oferta à demanda e da produção ao consumo. Se cabe ao mecanismo de preços a alocação de recursos,

porque as firmas, e sua função coordenativa, existem? O autor afirma que fora das fronteiras da firma, os movimentos de preço direcionam a produção, a qual é coordenada através de uma série de transações no mercado. Já dentro da firma, tais trocas são eliminadas, dando lugar a uma estrutura complexa em que o empreendedor coordena e direciona a produção. Desse modo, justifica-se a lucratividade do estabelecimento de uma firma pela existência de custos associados ao uso do mecanismo de preço.

Surge então a NEI, que se preocupa com o exame da origem, incidência e ramificação dos custos de transação (WILLIAMSON, 1979). Segundo Azevedo (2000), são dois os níveis analíticos em que a NEI aborda o papel das instituições: a) ambiente institucional, que trata das macro instituições (estabelecem as bases para as interações entre os seres humanos); b) estruturas de governança, que contemplam as micro instituições (regulam uma transação específica).

Além disso, Brue (2006) relata a existência de diversas linhas identificáveis nesse novo pensamento institucionalista. A primeira delas é o trabalho de Harold Demsetz sobre o papel dos direitos de propriedade na promoção da eficiência econômica. Uma segunda é a análise de Richard Posner sobre a relação entre lei e economia. Mais uma vertente, consolidada na ECT, é a ênfase de Ronald Coase e Oliver E. Williamson em como os custos de transação explicam a organização e o comportamento das empresas. Outra ramificação é o trabalho de James Buchanan e Gordon Tullock sobre a teoria da escolha pública, incluindo análises de procura de renda, grupos de interesses, regras de votação e economia constitucional. Por fim, o autor cita a linha associada a Douglass North, cujo foco é o exame de como as instituições afetam as preferências econômicas e como as preferências econômicas mudam gradativamente as instituições.

A ECT subscreve-se à visão de Commons de que a transação é a unidade básica de análise, de modo que passa a ser importante operacionalmente identificar as dimensões críticas em que as transações diferem. Assumindo-se ser imutável o ambiente institucional, cabe agrupar as transações em estruturas de governanças (WILLIAMSON, 1991). Como sugere o princípio da eficiência, a tendência é adotar o modo organizacional que mais economiza nos custos de transação. Assim, transações tendem a ocorrer no mercado quando seu uso é o mais eficiente, e são trazidas para dentro da firma ou qualquer outra organização formal quando os custos de transação são minimizados (MILGROM; ROBERTS, 1992).

Williamson (1985) afirma que, sob tal perspectiva, a organização econômica deixa de ser vista como mera resposta a fatores tecnológicos (tais quais economia de escala e escopo), passando a ter o propósito de harmonizar as relações entre partes que de outro modo estariam

efetiva ou potencialmente em conflito. Assim sendo, o ponto de vista subjacente é que se economiza em termos de custos de transação pela atribuição de transações (que diferem em seus atributos) a estruturas de governanças (que diferem em sua capacidade de adaptação e em seus custos) de um modo discriminatório.

2.2.1 Pressupostos comportamentais e ambientais

Segundo North (1994), a racionalidade instrumental postulada pela teoria neoclássica pressupõe que os atores têm as informações necessárias para avaliar corretamente as alternativas e, por conseguinte, fazer as escolhas que levam ao objetivo desejado. Se as instituições possuírem um papel puramente passivo, sem limitar as opções dos atores, e se os atores detiverem as informações necessárias e uma escolha correta, então o postulado de racionalidade instrumental seria, de fato, correto.

No entanto, se, caso contrário, os atores tiverem informações incompletas, definirão modelos subjetivos para escolher suas opções e só poderão corrigir seus modelos de maneira imperfeita através do *feedback* de informações, então o postulado de racionalidade processual será o elemento essencial para a construção de qualquer teoria. Tal postulado não só considera os mercados incompletos e imperfeitos, que caracterizam em grande medida o mundo atual e o passado, como também leva o pesquisador à chave das imperfeições dos mercados – os custos de transação (NORTH, 1994).

Simon (1957; 1976) aponta que ainda que existam soluções ótimas para problemas combinatórios, nos quais o indivíduo deve coletar informações de vários tipos e processá-las de modos distintos para chegar a um curso de ação razoável; e mesmo que tais soluções possam ser descobertas pela enumeração das alternativas, a efetiva avaliação do ótimo é impraticável para problemas complexos. Desse modo, ainda segundo Simon (1957; 1976), em um mundo em que os agentes são incapazes de prever os eventos futuros com acurácia e possuem informações imperfeitas, a escolha de soluções satisfatórias, mas não ótimas, deve ser considerada. Simon (1957) justificou, assim, a importância da racionalidade limitada no processo de tomada de decisão microeconômica.

Assim sendo, as pessoas possuem racionalidade limitada e agem de uma maneira intencionalmente racional, tentando fazer o melhor que podem frente as restrições que possuem. Economicamente, tal falta implica em contratos incompletos, que não especificam o que fazer em cada circunstância concebível (MILGROM; ROBERTS, 1992). Se a mente é um recurso escasso, justifica-se o uso consciente, deliberado e proposital de organização como meio de

economizar em racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1993a). Isso porque, caso os contratos fossem completos, não seria necessário estruturar formas sofisticadas de governança das transações (ZYLBERSTAJN, 2000).

Deve-se, contudo, atentar-se para o fato de que racionalidade limitada só se torna um problema relevante para a análise dos custos de transação em condições de complexidade e incerteza. Ainda que se considere a racionalidade limitada, ambientes simples e sem incerteza não oferecem dificuldades aos agentes, pois os dados envolvidos são tão simples e estáveis que podem ser levantados, processados e transmitidos sem nenhum problema (FIANI, 2011). Ao se tomar tais pressupostos ambientais (complexidade e incerteza) em conjunto, passa a ser impraticável, ou, ao menos, antieconômico, determinar previamente por meio contratual o que deve ser feito em cada contingência possível (MILGROM; ROBERTS, 1992).

Racionalidade limitada, ambiente complexo e incerteza criam as condições adequadas para os agentes adotarem iniciativas oportunistas (FIANI, 2002). Oportunismo é a busca do auto interesse com avidez, referindo-se, em termos gerais, à divulgação incompleta ou distorcida de informação. Não necessariamente, entretanto, todos os agentes são oportunistas e agem assim o tempo todo, mas não se pode ignorar que em algum momento podem agir assim (WILLIAMSON, 1985).

Mais especificamente, por oportunismo entende-se a transmissão de informação seletiva, distorcida ou a realização de falsas promessas sobre o comportamento futuro do próprio agente. Por informação seletiva considera-se a omissão de fatos importantes sobre a transação, transmitindo-se apenas aquela informação que melhora a posição de barganha do seu detentor. Já informação distorcida refere-se à falsa informação, também transmitida por esse mesmo objetivo. Por fim, as falsas promessas são aquelas em que se assume um compromisso sabendo, a priori, que ele não será cumprido (FIANI, 2011).

Segundo Zylberstajn (2000), o oportunismo implica no reconhecimento de que os agentes não apenas buscam o auto interesse, que é um típico pressuposto neoclássico, mas podem fazê-lo lançando mão de critérios baseados na manutenção de informação privilegiada, rompendo contratos *ex post* com a intenção de apropriar-se de quase rendas associadas àquela transação e, em última análise, ferindo códigos de ética tradicionalmente aceitos pela sociedade. O autor elenca algumas razões que levam os indivíduos a não quebrarem os contratos, mesmo quando tentados pela existência destas rendas.

A primeira delas é a reputação, onde o indivíduo não rompe o contrato por saber que se o fizer terá interrompido o fluxo de renda futura, sendo que o custo do rompimento supera os benefícios para o agente ao computar o valor presente da renda futura. Outro motivo são as

garantias legais, isto é, a legislação associada a um sistema que seja capaz de identificar, julgar e, se for o caso, punir os agentes que rompem os contratos. Por fim, o autor cita os princípios éticos, consolidados nos códigos de conduta definidos pelo grupo (por exemplo, uma cooperativa). Alchian e Demsetz (1972) destacam ainda o papel do mercado no monitoramento de agentes que tendem à trapaça, dado que outro parceiro comercial pode substituir tal indivíduo.

Além disso, Williamson (1985) destaca a existência de oportunismo *ex ante*, isto é, antes da transação, e *ex post*, depois da transação; sendo eles reconhecidos sob a nomenclatura de seleção adversa (*adverse selection*) e risco moral (*moral hazard*), respectivamente. A seleção adversa acontece, por exemplo, quando se tem a contratação de uma empresa fornecedora de um insumo cujas especificações ela já sabe de antemão que não possui a capacidade de cumprir. Já o risco moral ocorre quando há problemas na execução de uma transação contratada. Por exemplo, quando uma empresa fornecedora de um insumo a um preço fixo reduz o nível de qualidade para reduzir seus custos (FIANI, 2002).

Milgrom e Roberts (1992) destacam ainda uma segunda fonte de oportunismo pós-contratual: o problema do refém (*hold-up problem*). Tal fato acontece quando são realizados investimentos para criação de ativos co-especializados, cujo valor depende do comportamento da outra parte, que por sua vez detém seus próprios interesses. Assim, cada agente no contrato teme ser forçado a aceitar posteriormente termos desvantajosos ou ter o valor do investimento deteriorado pelas ações dos demais contratantes.

Frente ao exposto, oportunismo e racionalidade limitada são as pressuposições comportamentais chave em que a ECT repousa. Tomadas conjuntamente, levam ao seguinte postulado: organizar as transações de um modo que economize em racionalidade limitada, simultaneamente salvaguardando-as contra os riscos do oportunismo (WILLIAMSON, 1993a).

2.2.2 Dimensões das transações

Conforme previamente discutido, Arrow (1969), citado por Williamson (1985), define os custos de transação como os custos de mover o sistema econômico. A ênfase da ECT está nas dimensões das transações, visto que determinam formas de organização particulares e minimizadoras de custos. A transação, pois, converte-se na unidade básica de análise (WILLIAMSON, 1985), sendo que se esgota com a troca de direitos de propriedade sobre produtos e serviços (SAES, 2000).

O primeiro e mais crucial atributo das transações refere-se ao grau de especificidade (não negociabilidade) dos ativos. Itens que não são específicos oferecem poucos riscos, na medida em que, sem dificuldades, os compradores podem adquiri-los de fontes distintas, bem como vendedores podem comercializá-los para demandantes diversos. O problema da não negociabilidade inicia-se, portanto, quando a identidade específica das partes tem importantes consequências em termos dos custos de comercialização. Cria-se uma transação idiossincrática, em que o relacionamento entre comprador e fornecedor rapidamente transforma-se em um monopólio bilateral (WILLIAMSON, 1979).

As especificidades dos ativos tratam do grau em que um ativo pode ser reempregado em usos e por usuários alternativos sem o sacrifício de seu valor produtivo, aumentando os custos de transação de todas as formas de governança. Assim sendo, custos de má adaptação são incorridos quando, frente às divergências e o auto interesse, as partes bilateralmente dependentes são incapazes de responder rápida e facilmente a distúrbios (WILLIAMSON, 1991).

Williamson (1991) distingue seis tipos de especificidade de ativos: (i) locacional, em que a proximidade de firmas de uma mesma cadeia produtiva reduz custos de transporte e armazenagem, implicando em retornos específicos a essas unidades produtivas; (ii) de ativos físicos, como matrizes especializadas que são requeridas para produzir um componente; (iii) de ativos humanos, que surge com aprendizagem pela prática (*learning by doing*); (iv) de marca, referente ao capital que se materializa na marca de uma empresa; (v) temporal, em que o valor de uma transação depende sobretudo do tempo em que ela se processa; e (vi) ativos dedicados, relativos a investimentos discretos, feitos a pedido de um cliente particular, em uma planta de propósito geral.

Uma segunda dimensão das transações é a incerteza. A impossibilidade de previsão de choques que possam alterar as características dos resultados da transação não permite que os agentes que dela participam desenhem cláusulas contratuais que associem a distribuição dos resultados aos impactos externos, uma vez que estes não são conhecidos *ex ante* (ZYLBERSZTAJN, 2000). Assim sendo, maiores serão as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes (AZEVEDO, 2000).

Conforme Williamson (1985), dois seriam os tipos de incerteza. A incerteza primária é contingencial, decorrendo de atos aleatórios da natureza e mudanças imprevisíveis nas preferências do consumidor. Trata-se da incerteza ambiental. Já a secundária surge da falta de comunicação, isto é, do fato de um tomador de decisão não ter meios de descobrir as decisões e planos feitos pelos demais. Quando a incerteza secundária é estratégica assume um caráter

oportunistico, ocorrendo pela não divulgação, simulação ou distorção intencional de informação. Denomina-se, pois, incerteza comportamental.

A principal consequência da incerteza ambiental é o problema de adaptação, atribuído à dificuldade em adequar os acordos às novas circunstâncias. Os custos de transação associados correspondem à comunicação de novas informações, renegociação de contratos, coordenação de atividades para adequação à nova conjuntura e/ou custos de mal adaptação. Entretanto, somente na presença de ativos específicos a adaptação será problemática. Isso porque, nesse caso, os custos para substituição do parceiro comercial serão altos e os pedidos de ajuste poderão ser oportunisticamente explorados. Logo, inexistindo especificidade dos ativos, o problema de adaptação pode ser resolvido pela simples troca de uma parte/transação atual por outra nova (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

A incerteza comportamental, por sua vez, tem como efeito o problema da avaliação do desempenho, ou seja, a dificuldade em verificar se o acordo estabelecido foi cumprido. Surgem assim custos de mensuração de desempenho. Além disso, frente à assimetria de informação *ex ante*, pode haver uma inabilidade em acertar as verdadeiras características de uma parte previamente à troca. Incidem, conseqüentemente, custos de transação pertinentes à seleção e triagem de parceiros comerciais (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Além disso, duas fontes alternativas de incerteza podem ser identificadas com base no pressuposto comportamental do oportunismo descrito nos confins do item 2.2.1. A primeira delas é a incerteza pré-contratual, consolidada no conceito de seleção adversa, em que a assimetria de informação leva os agentes a “selecionar” incorretamente no mercado determinados parceiros comerciais, bens e serviços. A segunda é a incerteza pós-contratual e correlaciona-se ao risco moral, ou seja, à probabilidade de que um agente mude seu comportamento de acordo com os diferentes contextos nos quais uma transação econômica acontece. Ademais, outro fator que leva à incerteza pós-contratual é o problema do refém, que ocorre quando há a possibilidade de que uma das partes na relação contratual explore a vulnerabilidade da contraparte devido à especificidade dos ativos envolvidos.

A terceira dimensão das transações refere-se à frequência. Quanto maior a frequência, menores os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato complexo que imponha restrições ao comportamento oportunista. Ademais, os agentes terão motivos para não impor perdas aos seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista poderia implicar a interrupção da transação e a conseqüente perda dos ganhos futuros derivados da troca. Em outras palavras, em transações recorrentes as partes podem desenvolver reputação, o que limita seu interesse em agir de modo oportunista para obter

ganhos de curto prazo (AZEVEDO, 2000; ZYLBERSZTANJ, 2000). Por outro lado, quando o conflito supera a cooperação e não se desenvolve reputação entre os atores, a continuidade e a alta frequência da relação refletem-se em maiores custos de transação.

Assim, dados os pressupostos comportamentais e ambientais, quanto maiores os níveis de especificidade dos ativos, incerteza e frequência, mais altos os custos de transação e mais centralizado o mecanismo de governança utilizado.

Milgrom e Roberts (1992) propõe ainda duas outras dimensões transacionais, não inclusas no modelo williamsoniano (1979; 1985; 1991) em discussão. A primeira delas é a conectividade, isto é, de como as trocas conectam-se entre si. Sendo elevada a conectividade, os autores sugerem o fortalecimento dos mecanismos centrais de controle, intensificando o número de reuniões entre os envolvidos e o envolvimento gerencial. Uma solução alternativa é a redução do número de pessoas envolvidas na decisão, diminuindo a demanda por coordenação.

A outra dimensão estabelecida por Milgrom e Roberts (1992) trata-se da dificuldade de mensuração do desempenho. Portanto, caso as avaliações de desempenho sejam difíceis ou custosas, as transações tendem a ser organizadas de modo a facilitar ou reduzir a importância de ponderações acuradas.

2.2.3 Estruturas de governança

Esclarecidos os pressupostos comportamentais e ambientais e as dimensões das transações, cabe definir seu impacto na organização econômica. Segundo Williamson (1979), o exercício essencial da ECT é identificar a estrutura de governança – a matriz institucional na qual as transações são negociadas e executadas – mais econômica, considerando para tanto a descrição abstrata da transação.

Desse modo, o autor propõe que as estruturas de governança devem ser analisadas como parte de um problema de otimização. Com a finalidade de reduzir custos de transação, os agentes fazem uso de mecanismos apropriados para regular uma determinada transação, amparados pelo devido arcabouço contratual. Não há, portanto, uma estrutura de governança superior às demais, mas sim mais adequada a determinada transação (WILLIAMSON, 1985).

No entanto, Milgrom e Roberts (1992) relembram que algumas condições devem ser atendidas para que um contrato completo seja firmado. Primeiramente, as partes devem ser capazes de prever todas as contingências relevantes, descrevendo-as acuradamente e

estabelecendo as ações adaptativas necessárias em sua ocorrência. Além disso, os agentes devem reconhecer quando tais circunstâncias efetivamente acontecem.

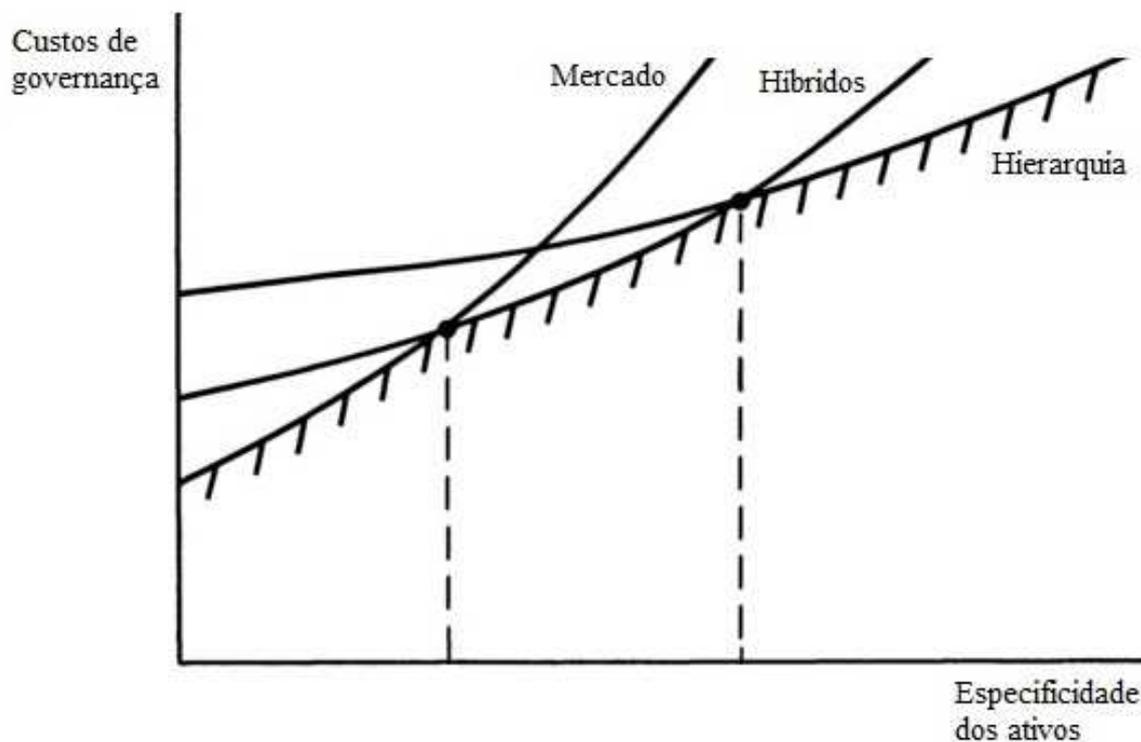
Frente ao exposto, os autores afirmam que em transações verdadeiras é problemático formalizar e fazer cumprir um contrato completo e perfeito. Capacidade limitada de previsão, linguagem imprecisa e custos de estabelecer soluções e planos – coletivamente denominados como racionalidade limitada – significam que nem todas as contingências serão totalmente levadas em conta. Ademais, em relações complicadas surgem inevitavelmente circunstâncias não previstas, e quando aparecem as partes devem encontrar meios de se adaptarem. Tais adaptações introduzem a possibilidade de comportamento oportunístico, incluindo faltar a palavra.

Williamson (1979) sugere que em algumas transações a mudança de uma estrutura para outra permite a redução simultânea tanto das despesas de escrever contratos complexos (economizando em racionalidade limitada) quanto de executá-los efetivamente de um modo adaptativo e sequencial (atenuando o oportunismo). Não obstante, existem *trade-offs* a serem analisados (WILLIAMSON, 1993b).

As estruturas de governança combinam dois elementos necessários para obter a cooperação, incentivos e controles, mas esses elementos estão presentes em intensidades e formas distintas em cada estrutura de governança (MÉNARD; NUNES; SILVA, 2014). Mecanismos de incentivo são instrumentos para conciliar o auto interesse dos membros com os objetivos da organização, enquanto que mecanismos de controle se relacionam com o fluxo de informações concernentes ao desempenho de cada membro (SAES, 2000).

Williamson (1985) propõe uma ordenação dos diversos modos de se realizar uma dada transação, começando pelo mercado *spot*, passando por híbridos e terminando na hierarquia (FIGURA 1). Conforme caminha-se por essa ordenação, ganha-se em controle e adaptações cooperativas, mas perde-se em incentivo e em adaptações autônomas (via mecanismo de preços). É o que Williamson (1991) denomina como princípio de alinhamento discriminante ou alinhamento estrutural discreto, segundo o qual a atribuição de estruturas de governança de menor custo para gerenciar transações é o que governa a escolha entre fazer um produto dentro de uma empresa integrada, adquiri-lo no mercado ou produzi-lo por meio de acordos entre empresas (o arranjo híbrido).

Figura 1 – Custos de transação como função da especificidade dos ativos.



Fonte: (WILLIAMSON, 1991).

Mercado é, pois, a principal estrutura de governança para transações não específicas, sejam elas ocasionais ou recorrentes. A identidade das partes não é relevante, já que ambas precisam consultar apenas sua própria experiência para decidir pela continuidade ou não da relação comercial, sendo baixos os custos de mudança para um novo parceiro. Dada a padronização dos bens e serviços, as alternativas de mercado/fornecimento são o que protegem cada parte contra o oportunismo de seu oposto. Não há esforço para sustentar a relação e, na avaliação de uma transação, as partes precisam consultar apenas sua própria experiência (WILLIAMSON, 1979).

Ocorre o que Williamson (1991) denomina como adaptação autônoma, onde consumidores e produtores respondem independentemente a mudanças paramétricas de preços a fim de maximizar sua utilidade e lucros, respectivamente. Ocorrendo um distúrbio em que os preços servem como estatística suficiente, cada parte tem um forte incentivo para reduzir custos e se adaptar de forma eficiente, o que representa a existência de incentivos de alta intensidade.

Por outro lado, custos de transação associados a coordenação surgem. Da parte do vendedor, incluem recursos expendidos em pesquisas de mercado para determinar o gosto do consumidor; em marketing e propaganda para tornar o produto e serviço conhecido; e em decisões gerenciais que estabelecem os preços a cobrar. Quanto aos compradores, pode-se

incluir o tempo despendido na procura de ofertantes e na busca de melhores preços (MILGROM; ROBERTS, 1992).

Coase (1937) institui que os custos da operação do mercado são reduzidos pela formação de uma organização que permita a certa autoridade coordenar os recursos produtivos. A firma (ou hierarquia) elimina as transações de mercado, as quais são substituídas pela coordenação da produção por um empreendedor. Os contratos não são eliminados, mas significativamente reduzidos. Isso porque um fator de produção (ou seu proprietário) não faz mais uma série de acordos com os demais recursos produtivos com quem coopera na firma. Tais contratos são substituídos por apenas um, no qual o fator concorda em obedecer ao empreendedor dentro de certos limites, obtendo em contrapartida uma dada remuneração.

A firma é, portanto, um nexo de contratos. Cabe ao empreendedor, parte comum em todos os contratos de insumos, o direito residual sobre os lucros, bem como o poder de vender seu status central de reclamante residual (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972). Segundo Powell (1990), a estrutura hierárquica compõe-se de fronteiras departamentais e linhas de autoridade claras, mecanismos detalhados de disseminação de informação e procedimentos de tomada de decisão formais. Assim, as transações são monitoradas a um custo mais baixos que nos mercados (MÉNARD; NUNES; SILVA, 2014).

Williamson (1979) estabelece que os incentivos para trocas se reduzem conforme as transações progressivamente convertem-se em mais idiossincráticas. Tornando-se os negócios mais específicos a um determinado uso, as economias de escala podem ser plenamente realizadas tanto pelo comprador quanto por um fornecedor externo. Por conseguinte, o problema de otimização volta-se para a escolha de um modo de organização que possua propriedades adaptativas superiores. A vantagem da integração vertical, consolidada na hierarquia, é que essas modificações podem ser feitas de um modo sequencial, sem a obrigação de consultar, completar ou revisar os acordos internos da firma.

Em contrapartida, Williamson (1991) sugere que os incentivos internos da firma são insípidos ou de baixa intensidade, possuindo as mudanças no esforço despendido pouco ou nenhum efeito sobre a compensação dos agentes. Compromete-se, deste modo, os incentivos de alta intensidade existentes no mercado. A hierarquia, contudo, utiliza incentivos fracos porque eles levam a uma maior cooperação, sendo os efeitos colaterais indesejados remediados por controles internos adicionados.

Tais adaptações cooperativas se dão, todavia, a certo custo. Não apenas departamentos relacionados dentro da firma podem afirmar de modo aceitável serem responsáveis pelos ganhos, bem como outras divisões que reportam perdas podem alegar plausivelmente que

outros sejam culpados. Há muitas maneiras, além disso, que a sede pode usar o sistema de contabilidade para efetuar redistribuições estratégicas (mudanças de preços de transferência, de atribuições gerais, de convenções de inventário, etc.), sejam quais forem as preferências das partes. O resultado é que a organização interna degrada a intensidade dos incentivos e aumenta os custos burocráticos (WILLIAMSON, 1991).

Os custos de transação resultantes da coordenação através da hierarquia, seja ela privada ou governamental, são, em primazia, relacionados a transmissão de informações inicialmente dispersas. Tais informações são necessárias na determinação de um plano eficiente, o qual, em seguida, é comunicado aos responsáveis por sua implementação. Incluem-se não apenas os custos diretos de compilação e transmissão de informação, mas também os incorridos com atraso tanto no decorrer da comunicação quanto na formulação dos planos pelo centro. Há, ainda, de se considerar que esta comunicação pode não ser perfeita, resultando daí custos de má adaptação porque os tomadores de decisão possuem somente informações insuficientes ou imprecisas (MILGROM; ROBERTS, 1992).

Nesse sentido, Coase (1937) indica que conforme a firma se expande tem-se retornos decrescentes para a função do empreendedor, ou seja, o custo de organizar transações adicionais dentro da firma cresce. Além disso, na medida em que o número de transações aumenta, o empreendedor pode falhar em fazer o melhor uso dos recursos produtivos.

No entanto, conforme indicam Milgrom e Roberts (1992), mercado e hierarquia não exauram as importantes opções disponíveis às firmas em uma relação de fornecimento vertical. As empresas modernas continuamente criam arranjos organizacionais inovadores, em uma tentativa de aproveitar as vantagens de incentivo das formas independentes, enquanto ainda facilitam o planejamento estreito sempre que necessário; protegem investimentos do problema do refém; e evitam as ineficiências do monopólio bilateral.

Desse modo, o severo delineamento de mercados e firmas oferecido por Coase (1937) é gradualmente substituído por um reconhecimento amplamente aceito de que várias formas organizacionais, denominadas híbridos, existem entre mercado e hierarquia (BRADACH; ECCLES, 1989). Williamson (1991) aponta que tais estruturas de governança se referem a arranjos contratuais em que ambas as partes na transação mantem autonomia, mas são bilateralmente dependentes em um grau não trivial. A identidade dos parceiros é nitidamente importante, visto que o término da relação e/ou má adaptação persistente representariam encargos para uma ou ambas as partes.

O contrato assume, então, a forma de um quadro altamente ajustável, que quase nunca indica precisamente as condições reais de trabalho, porém oferece uma indicação aproximada

de como proceder quando as relações variam, um guia ocasional em caso de dúvida e uma norma de recurso final quando as atividades de fato cessam. Tal capacidade de adaptação, no entanto, não é indefinidamente elástica. Conforme os distúrbios tornam-se altamente consequenciais, surgem ineficiências visto que o *status* de propriedade autônoma das partes incentiva continuamente a deserção (WILLIAMSON, 1991).

Williamson (1991) afirma que os híbridos assumem valores intermediários para as características das governanças de mercado e hierárquica (TABELA 1). A autonomia é preservada, o que gera fortes incentivos e encoraja adaptações autônomas, de modo que não é imprescindível aos parceiros que consultem uns aos outros. Entretanto, como há dependência bilateral, salvaguardas são adicionadas ao contrato, bem como emprega-se certo aparato administrativo para compartilhamento de informação e resolução de conflitos. Esses fatores facilitam as adaptações coordenadas, que se dão apenas perante certo sacrifício dos incentivos.

Tabela 1 – Distinção entre os atributos das estruturas de governança mercado, híbridos e hierarquia.

Atributos	Estruturas de governança		
	Mercado	Híbridos	Hierarquia
I – Instrumentos:			
a) Intensidade dos incentivos	++	+	0
b) Controles administrativos	0	+	++
II – Atributos de desempenho:			
a) Adaptações autônomas	++	+	0
b) Adaptações coordenadas	0	+	++
III – Contratos	++	+	0

++ = forte; + = semiforte; 0 = fraco

Fonte: (WILLIAMSON, 1991).

Makadok e Coff (2009) recomendam uma distinção entre estruturas de governança intermediárias e os “verdadeiros” híbridos, mostrando uma interpretação distinta da de Williamson (1991). As formas intermediárias assumem graus medianos em todas as dimensões que diferenciam mercados e hierarquias, enquanto que um verdadeiro híbrido possui características de mercado em alguns aspectos, e, simultaneamente, de hierarquia em outros. Além disso, os autores questionam quão “pura” uma forma ideal pode ser, já que mesmo o mais puro dos mercados, como os mercados financeiros, tem fortes componentes relacionais. Pode-se, pois, afirmar que, em última análise, os híbridos são a norma e as formas puras as exceções.

Frente ao exposto, as mudanças econômicas poderiam ser dispostas de forma contínua, com as transações de mercado localizadas em uma extremidade e a firma altamente centralizada na outra, colocando-se entre esses dois polos as formas híbridas de organização.

Vários autores, entretanto, posicionam-se contrários a tal ponto de vista. Powell (1990) alega que se as transações são distribuídas ao longo de um *continuum*, os mercados são o ponto de partida, a forma elementar de troca da qual os outros mecanismos evoluem. Não obstante, a evidência histórica e antropológica mostra que as unidades econômicas emergiram das densas teias políticas, religiosas e sociais que envolviam a atividade econômica ao longo dos séculos. Além disso, as hierarquias também não representam um ponto final evolutivo do desenvolvimento econômico. A visão de longo prazo da história dos negócios sugere que firmas com fronteiras estritamente definidas e operações altamente centralizadas são completamente atípicas. Por fim, o autor afirma que a visão baseada no *continuum* não só ignora os padrões de desenvolvimento econômico, mas também ofusca o papel desempenhado pela reciprocidade e colaboração como mecanismos de governança alternativos.

Bradach e Eccles (1989) relembam ainda que tal *continuum* implica que mercado e hierarquia sejam meios mutuamente exclusivos para governar as transações. Duas objeções são levantadas. Em primeiro lugar, empiricamente, os elementos de tais mecanismos de governança (preço e autoridade, respectivamente) são frequentemente encontrados em combinação. Em segundo lugar, mercados e hierarquias e "combinações" são muitas vezes embebidos ou conduzem à formação de estruturas sociais colaterais. A confiança resultante dessas estruturas sociais não somente substitui mercado e hierarquia, mas frequentemente complementa as duas formas.

Já Bruce e Jordan (2007) afirmam que para que a transação de mercado ocorra, deve existir algo a ser comercializado. Cabendo às empresas grande parte da atividade produtiva (e também de comercialização), o mercado corresponde a uma representação ou *proxy* implícita e abstrata de "todas as outras empresas". Os autores sugerem, então, que ao invés do foco na distinção entre mercados e hierarquias, pode ser mais proveitoso concentrar a discussão na natureza das relações de troca por si só, as quais podem reunir uma variedade de aspectos de mercado e/ou relacionais. Em outras palavras, as formas organizacionais devem ser vistas como configurações ou conjuntos de arranjos para coordenar e controlar as transações econômicas.

Parece, portanto, que as formas híbridas não podem ser definidas somente pela diferença em relação a conceitos previamente estabelecidos nos métodos de sistemas de preço e hierarquia (GARRETE; QUELIN, 1994), possuindo propriedades identificáveis distintas das dos mercados e das organizações formais (MÉNARD, 1996).

Ménard (2004) propõe três regularidades centrais dos modos híbridos. A primeira delas refere-se ao *pooling* de recursos, pois, segundo o autor, os híbridos existem devido à incapacidade dos mercados de agrupar os recursos e capacidades relevantes; e à redução da

flexibilidade e enfraquecimento dos incentivos decorrentes da integração em uma hierarquia. A busca por rendas é, então, o fator que leva a adoção de estratégias que exigem partilha de recursos e decisões de coordenação, o que, por outro lado, envolve escolhas discricionárias que podem facilmente provocar conflitos e desestabilizar o acordo.

A segunda regularidade trata-se da contratação (*contracting*), sendo que, conforme anteriormente discutido, em formas híbridas de organização os contratos baseiam-se em um quadro relativamente simples e uniforme, competindo à estrutura de governança complementá-los adequadamente e contribuir para a sua aplicação (MÉNARD, 2004). A terceira e última característica é a competição (*competing*), que se dá simultaneamente de duas formas: a) os parceiros competem uns contra os outros, com a possível exceção dos contratos bilaterais; b) os híbridos geralmente competem com outros arranjos, dentre eles outros híbridos. Nesse sentido, o autor relembra que a concorrência entre híbridos ocasionalmente os tornam instáveis. Sendo moderado o nível de especificidade dos investimentos, os parceiros podem ser tentados a migrar de um arranjo para outro, de modo que, conseqüentemente, a implementação de um modo interno de regulação e controle (tais como reputação, mecanismos de negociação e autoridade formal) é uma questão chave para as organizações híbridas.

Ménard (2004) indica que a decisão dos parceiros de adotar uma organização específica frente à diversidade de híbridos observada empiricamente não é aleatória. Em verdade, essa escolha segue a lógica dos custos de transação, conforme Williamson (1979; 1985; 1991): em um ambiente competitivo, as formas adotadas em uma rede tendem a ser alinhadas às propriedades das transações que estão ali envolvidas. O atributo que lidera o processo continua sendo o grau de especificidade dos ativos. A incerteza reforça esse efeito: quando é consequencial, os problemas de coordenação combinam-se ao risco de oportunismo, favorecendo uma maior centralização.

Ménard (2013; 2014) introduz um ponto de interrogação ao modelo williamsoniano, alegando que muito embora inúmeros testes empíricos tenham demonstrado o forte poder explicativo das especificidades dos ativos como um fator determinante na escolha dos modos de organização, seu poder preditivo é menos convincente quando se trata das várias formas que um modo específico de governança como o híbrido assume. Assim, conforme propõe Ménard (2004), a abordagem de Williamson (1979; 1985; 1991) pode ser estendida, incorporando categorias identificáveis de híbridos ou complementos aos contratos, com diferentes níveis de integração (FIGURA 2).

Do espectro mais próximo ao mercado estão as formas híbridas que se apoiam principalmente na confiança. Nelas as decisões são descentralizadas e uma vaga coordenação é

implementada através de reciprocidade e influência mútua. Sob uma perspectiva calculativista, a confiança ajuda na manutenção da coesão e na garantia de alguma coordenação já que se atrela à necessidade de conservação da continuidade da relação. Entretanto, isso não implica que a relação seja puramente informal, pois a confiança pode operar como um mecanismo de governança fraco por se basear em arranjos específicos de atores específicos (MÉNARD, 2004).

Do outro lado desse mesmo espectro estão os arranjos híbridos próximos à firma integrada e monitorados por governança formal. Embora os parceiros permaneçam independentes e ainda possam competir nos segmentos de suas atividades, um subconjunto significativo de suas decisões é coordenado através de uma entidade quase-autônoma, que funciona como uma agência privada com alguns atributos de uma hierarquia (MÉNARD, 2004).

Entre esses casos polares estão as formas de autoridade baseadas em relações próximas ou liderança. As redes relacionais têm uma coordenação mais apertada se comparada à confiança, possuindo regras formais e convenções que delineiam os relacionamentos entre os agentes e restringem o risco de oportunismo. Nesses arranjos, as funções de coordenação se assemelham a um clube, sendo o controle sobre os parceiros baseado na história do acordo, nas complementariedades identificadas quanto à competência e na “convivência” social (MÉNARD, 2004).

Por fim, os arranjos híbridos coordenados por um líder diferem das redes relacionais por serem os parceiros monitorados mais intensamente. A liderança emerge como um modo de coordenação sobre os parceiros tanto porque a firma tem competências específicas quanto porque ela ocupa uma posição chave em uma sequência de transações. Alguma simetria entre os detentores dos direitos de propriedade é mantida e preserva-se, ao menos formalmente, alguma independência entre seus poderes de decisão. A subcontratação é um bom exemplo, particularmente quando envolve relações contratuais de longo-prazo (MÉNARD, 2004).

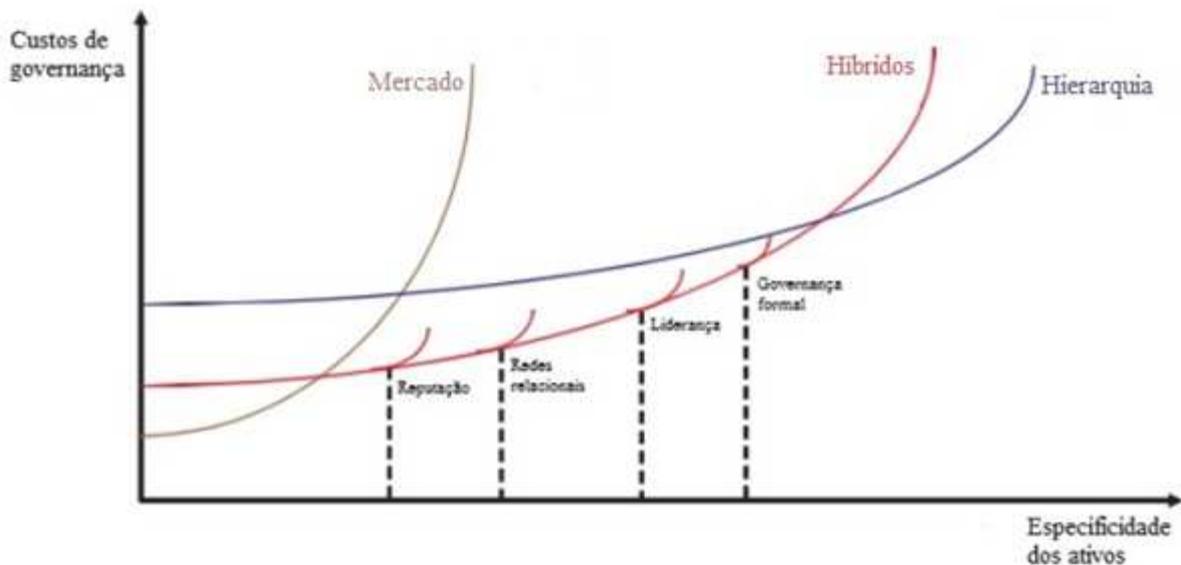
Descritas as estruturas de governanças, é preciso expor como se relacionam com o ambiente institucional que as delimitam.

North e Davis (1971), citados por Williamson (1991), definem ambiente institucional como o conjunto fundamental de regras políticas, sociais e legais que estabelece a base para a produção, a troca e a distribuição. Desse modo, o ambiente institucional define as regras gerais que presidem as relações em uma dada sociedade e que servem de base para que os agentes constituam estruturas de governança como arranjos institucionais específicos para dar conta de transações particulares (FIANI, 2011).

Williamson (1991; 1993a) estabelece que o ambiente institucional constitui um conjunto de parâmetros, cujas mudanças provocam alterações nos custos comparativos de governança.

Se modificações nos direitos de propriedade, leis de contratos, normas, costumes e afins induzem a variações nos custos comparativos das formas de organização, então uma reconfiguração da organização econômica é usualmente implícita (WILLIAMSON, 1993b).

Figura 2 – Extensão da abordagem williamsoniana para modos alternativos de organização.



Fonte: (MÉNARD, 2004).

Por exemplo, conforme esclarece Azevedo (2000), o aumento da incerteza tenderia a aumentar relativamente mais os custos da forma híbrida. Isso porque, de um lado, adaptações que exigem cooperação (o que não ocorre na forma de mercado) estariam mais sujeitas a atitudes oportunistas e, de outro, os problemas impostos pelas contingências necessitam de uma solução consensual (o que não acontece na forma hierárquica).

2.3 FORMAS PLURAIS

Para defender seu território, expandir a cobertura de mercado e controlar custos, as empresas vem crescentemente adotando novas alternativas de gestão e coordenação de suas operações. Adicionam, então, canais de comercialização aos preexistentes, com a finalidade última de atender diferentes segmentos de consumidores sob circunstâncias dessemelhantes (MORIARTY; MORAN, 1990). Bradach e Eccles (1989) definem tal fenômeno como formas plurais, um arranjo em que mecanismos de controle organizacional distintos são operados simultaneamente pela mesma função de uma mesma empresa. A saber, são três os mecanismos

de controle: a) preço, pertinente ao mercado; b) autoridade, referente à hierarquia; c) confiança, pertencente aos híbridos.

Ainda nesse sentido, Ménard (1996) alude que em um mesmo mercado diferentes estruturas de governança podem ser similarmente eficientes ao longo do tempo, atingindo objetivos comparáveis. O autor propõe, então, um refinamento da ECT, para que incorpore as sutilezas de arranjos específicos entre os mecanismos de governança e passe a ir além do tradicional *trade-off* entre as formas de organização.

A proposição de que as organizações escolhem discretamente a estrutura de governança economizadora de custos de transação é, portanto, desafiada pela constatação de inúmeros casos em que uma mesma transação é conduzida por meio de estruturas distintas, adotadas ao mesmo tempo pela mesma firma. Um desafio importante para a teoria diz respeito à convivência duradoura de diferentes arranjos que operam no mesmo setor e que competem uns com os outros, com produtos homogêneos, tecnologias semelhantes e ativos comparáveis (MÉNARD; NUNES; SILVA, 2014).

Segundo Rindfleisch e Heide (1997), a ênfase da ECT na transação individual como unidade de análise ignora como diferentes formas organizacionais podem ser combinadas, implicitamente estabelecendo que a decisão de governança das firmas se dá entre alternativas concorrentes. Caso a pluralidade seja observada, um fabricante poderia, por exemplo, alcançar os benefícios normalmente associados com o mercado (economias de escala e incentivos de alta intensidade), enquanto minimizaria suas deficiências inerentes (risco de oportunismo). Logo, diversas sinergias entre os meios de governança seriam observadas através de uma abordagem plural.

Nesse sentido, Bradach e Eccles (1989) afirmam que para que o fenômeno da pluralidade seja entendido, o foco analítico deve ser movido da atenção exclusiva às transações singulares para o dinamismo das estruturas em sua totalidade, dadas as sinergias entre o contexto transacional e as transações em seu nível particular. Assim, segundo Mols (2000), a pluralidade das transações manifesta um afastamento do interesse nas formas ideais de governança, vistas como alternativas umas às outras, para um ponto de vista que dá uma maior atenção a uma subclasse de formas mistas. Com essa mudança, o foco passou das propriedades das formas ideais de governança para sua combinação e interação em sistemas duais estáveis e, portanto, permanentes.

Heide (2003) aponta que as interdependências entre as estruturas individuais de governança devem ser exploradas. Ao invés de ver as decisões de formas organizacionais como escolhas entre alternativas discretas, as firmas podem considerar quando a “mão invisível” do

mercado e a “mão visível” da organização interna podem ser propositadamente combinadas. Segundo Meiseberg (2013), como ambas as governanças de mercado e hierarquia possuem características econômicas e estruturais distintas, a vantagem líquida da forma plural advém tanto da agregação dos benefícios e custos de cada tipo de forma organizacional, quanto das sinergias entre elas existentes.

No entanto, Moriarty e Moran (1990) lembram que o surgimento de novos métodos e canais de comercialização inevitavelmente criam problemas de conflito e controle. Conflito porque mais unidades de negócio competem por receitas e consumidores, e controle devido ao fato de que canais indiretos são menos sujeitos a autoridade do que os diretos.

Bradach (1997) sugere ainda que a desvantagem mais óbvia das formas plurais é que os gestores devem ser eficazes na operação de dois modelos organizacionais completamente diferentes. Além disso, uma estrutura administrativa separada pode ser necessária para cada arranjo, o que, sob algumas condições, pode gerar custos proibitivos. Desse modo, é necessário ater-se ao fato de que cada arranjo vem com um conjunto diverso de problemas que precisam ser gerenciados distintamente. O autor afirma, entretanto, que as vantagens superam as desvantagens das formas plurais.

Moriarty e Moran (1990) mostram que se, por um lado, as formas plurais são difíceis de gerir, por outro podem oferecer recompensas substanciais. Uma empresa que captura os benefícios da pluralidade (maior cobertura de mercado, menores custos e abordagens customizadas aos consumidores) provavelmente terá uma vantagem competitiva significativa sobre seus rivais que se agarram a meios tradicionais de organização.

Diversas suposições teóricas são levantadas para explicar a ocorrência do fenômeno das formas plurais, conforme demonstra o Quadro 1. Ménard (2013) aponta que tais fatores tradicionalmente usados como justificativa-chave para a existência da pluralidade não se mostram empiricamente significantes, tendo sido raramente mencionados nas entrevistas realizadas em seu estudo. Além disso, frente ao enfoque acadêmico da presente pesquisa, maior proeminência é aqui dada à discussão das explicações relacionadas à ECT, explicações essas não contidas no supracitado Quadro 1.

Quadro 1 – Explicações tradicionais para a pluralidade das transações.

Teorias	Explicações	Autores
Diversidade tecnológica	A coexistência de tecnologias alternativas pode levar uma firma a participar de atividades utilizando diferentes tecnologias.	Williamson (1985); Mols (2000); Ménard (2013; 2014)
Sinalização	Ocorre quando uma parte experimenta novas tecnologias, novos produtos ou possui lojas próprias para convencer os parceiros, por exemplo, os franqueados, de que há ganhos em sua adoção.	Mols, Hansen e Villadsen (2012); Meiseberg (2013); Ménard (2013; 2014)
Motivação financeira	Restrições financeiras podem incentivar a firma a franquear sua marca, expandindo o negócio sem a necessidade de muitos investimentos por parte do franqueador.	Mols, Hansen e Villadsen (2012); Meiseberg (2013); Ménard (2013; 2014)
Benchmarking	Decorre da assimetria significativa de informações e do estabelecimento de controle e incentivos adequados. Assim, a pluralidade: (i) funciona como mecanismo de revelação de informações; (ii) gera vantagem comparativa ao aumentar a capacidade de apropriação do valor gerado na relação; (iii) diminui os custos de monitoramento.	Bradach e Eccles (1989); Bradach (1997); Heide (2003); Parmigiani (2007); Mols, Hansen e Villadsen (2012); Meiseberg (2013); Puranam, Gulati e Bhattacharya (2013); Ménard <i>et al.</i> (2014); Ménard (2013; 2014)
Credibilidade de rescisão	Ao manter parte da atividade internamente e/ou ao diversificar soluções organizacionais para aquisição ou distribuição, a parte que inicia o empreendimento colocaria pressão sobre seus parceiros ou seus próprios empregados, assim reduzindo os riscos de oportunismo, porque faz com que o rompimento do relacionamento seja uma ameaça crível.	Michael (2000); Parmigiani (2007); Mols, Hansen e Villadsen (2012); Puranam, Gulati e Bhattacharya (2013); Ménard (2013; 2014)
Efeitos sinérgicos e complementares	Ao lidar com diferentes modos de governança simultaneamente, uma parte pode beneficiar-se diretamente com a experiência de terceiros. Além disso, externalidades positivas podem ser esperadas de diferentes modos de organizar operações similares.	Bradach e Eccles (1989); Bradach (1997); Lewin-Solomons (1999); Heide (2003); Parmigiani (2007); Mols, Hansen e Villadsen (2012); Meiseberg (2013); Puranam, Gulati e Bhattacharya (2013); Ménard (2013; 2014)
Cobertura de mercado	Para sustentar o crescimento, a firma geralmente deve atingir novos mercados e segmentos. Um dos meios de alcançar isso é adicionando novos canais e métodos de comercialização.	Moriarty e Moran (1990); Mols, Hansen e Villadsen (2012)
Retenção de custos	Para redução de custos, canais de comercialização mais eficientes do que a venda direta podem ser empregados, levando à pluralidade das transações.	Moriarty e Moran (1990); Mols, Hansen e Villadsen (2012)
Incerteza da demanda	Uma firma pode manter sua produção interna em pleno emprego, usando seus fornecedores como meio de lidar com volumes adicionais de demanda flutuante.	Parmigiani (2007); Mols, Hansen e Villadsen (2012)

Fonte: Autora.

Como na tradição williamsoniana, Ménard (2013; 2014) mantém a suposição de que os agentes tendem a ter decisões minimizadoras de custos quando operam em um ambiente competitivo. Por outro lado, apresenta a possibilidade de que uma organização possa enfrentar soluções diferentes, sem a capacidade de discriminar claramente entre elas, de modo que pode ser incentivada à diversificação das respostas da organização, e, portanto, à pluralidade. Isso porque os custos de transação podem não: (i) ser facilmente identificáveis; (ii) ser medidos com rigor; (iii) possuir uma resposta clara no que diz respeito à sua minimização.

As formas plurais surgem, pois, como respostas às fontes de incerteza que desafiam a possibilidade de transações, combinando, para isso, diferentes modos de organização. Segundo esta perspectiva, são três as fontes de incerteza que levam à pluralidade organizacional (MÉNARD *et al.*, 2014).

A primeira é a ambiguidade que atinge a escolha entre os meios alternativos de coordenação. Ocorre devido à dificuldade intrínseca em certos mercados de se avaliar corretamente a oferta e a demanda e/ou o arranjo organizacional mais adaptado para um determinado nível de especificidade dos ativos (MÉNARD *et al.*, 2014), de modo que os benefícios esperados da coordenação desses ativos e do controle de seu uso por meio de um ou outro arranjo dificilmente podem ser avaliados no momento em que o modo de organização é escolhido (MÉNARD, 2013; 2014).

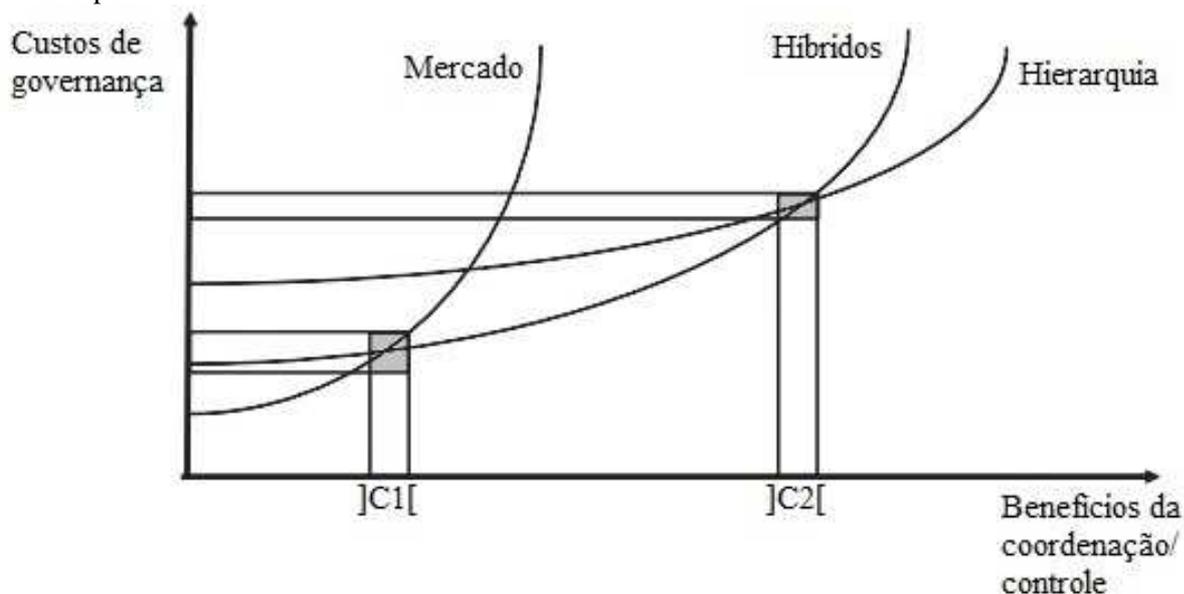
Em resumo, há problemas de mensuração dos atributos das transações, o que pode acarretar diferentes resultados. Para níveis próximos dos atributos das transações, áreas que Ménard, Nunes e Silva (2014) denominam valores de transição, não é possível identificar a melhor solução, tampouco distinguir precisamente as transações (SILVA; AZEVEDO, 2007). Assim, espera-se que a coexistência de diferentes modalidades de governança seja particularmente favorável (MÉNARD; NUNES; SILVA, 2014), já que quando os benefícios trazidos pelo uso de uma ou outra solução não são claros, os agentes optam pelo uso do conjunto de estruturas alternativas para solucionar o problema da imprevisibilidade (SILVEIRA *et al.*, 2014).

Observa-se a ambiguidade na intersecção das curvas das Figuras 3 e 6, especialmente nas áreas compreendidas pelos intervalos C1 e C2. Nesses pontos há uma ligação indistinta entre os benefícios esperados da coordenação dos investimentos específicos necessários e o modo adequado de organização, sendo quase impossível se avaliar as vantagens marginais de um mecanismo de governança em relação ao outro (MÉNARD, 2013; 2014).

Há também situações em que uma transação se torna tão complexa que gera incertezas sobre o modo mais eficiente de organização. O problema deixa de ser primariamente a avaliação

do grau exato da especificidade dos ativos envolvidos, focando-se na definição de uma forma adequada de monitoramento das transações. Assim, dados os altos custos incorridos na possibilidade de reversão do curso de ação, a alta complexidade eleva o risco de adoção de apenas uma forma de governança (MÉNARD, 2013; 2014).

Figura 3 – Ambiguidades em benefícios/custos entre modos alternativos de coordenação/control de ativos específicos.

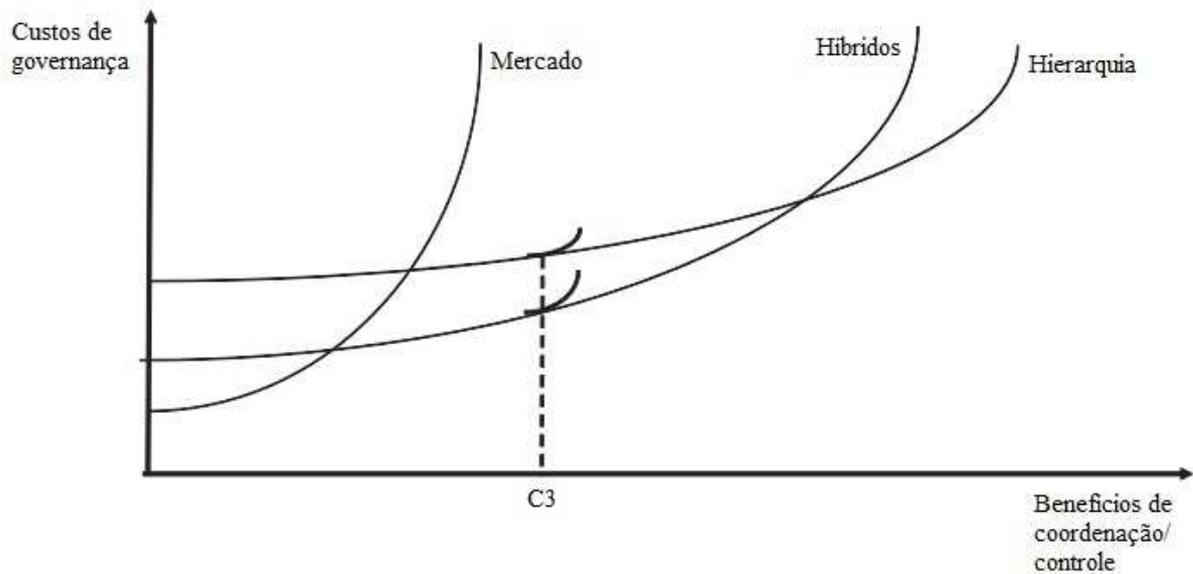


Fonte: (MÉNARD, 2013; 2014).

Por exemplo, quando a escolha de uma única tecnologia tem efeitos complexos difíceis de serem avaliados no momento de sua adoção, não há uma resposta óbvia de qual seria a solução ideal, e uma organização pode ser incentivada a ir para os dois lados. O ponto C3 ponto das Figuras 4 e 6 representa tal situação (MÉNARD, 2013; 2014). Consequentemente, para mitigar o risco gerado pela complexidade das transações, a solução mais factível seria a adoção de formas plurais (SILVEIRA *et al.*, 2014).

Conforme afirmam Ménard, Nunes e Silva (2014), a emergência de formas plurais é mais frequente quando o ambiente em que se realizam as transações é complexo, no sentido de que a racionalidade limitada e a estrutura das interdependências entre as decisões dos agentes podem demandar capacidades sobre-humanas para calcular a estrutura de governança ótima.

Figura 4 – Complexidade de escolher o modo mais eficiente de coordenação/controlado com alta incerteza.

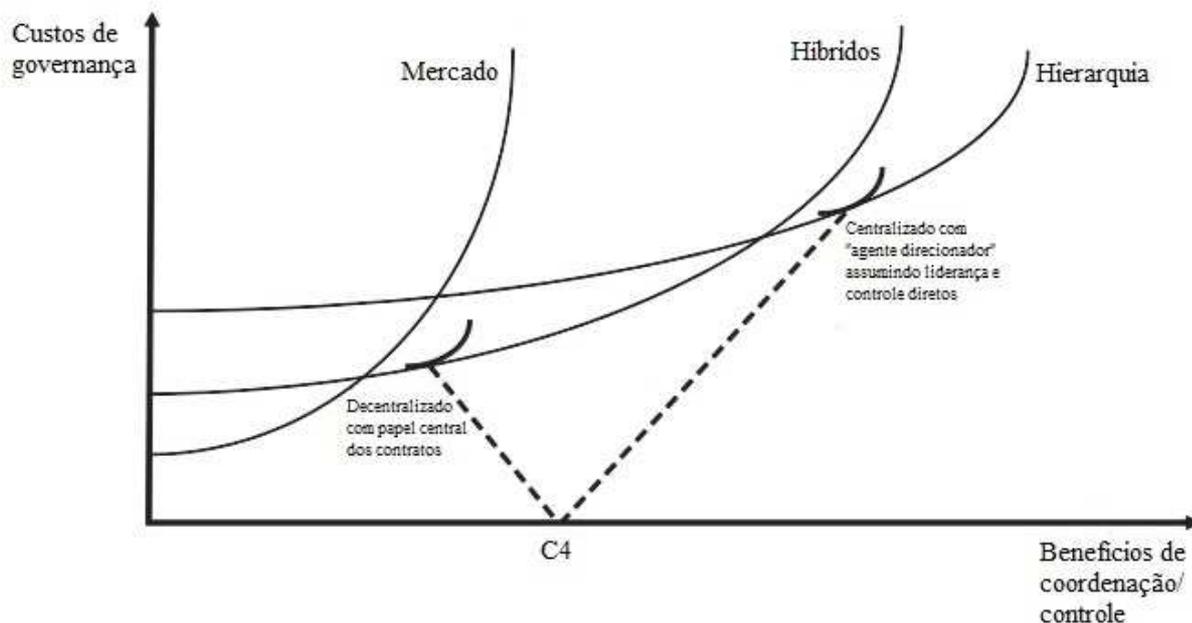


Fonte: (MÉNARD, 2013; 2014).

A última fonte de incerteza proposta por Ménard (2013; 2014) trata-se do posicionamento estratégico pertinente à organização de transações específicas. Ocorre quando uma parte, usualmente o “agente direcionador” que iniciou o acordo, intenciona liderar a relação, determinando sua estrutura de governança, mas enfrenta problemas de coordenação ou controle que podem desafiar sua capacidade de absorver os benefícios. Uma solução seria então o uso simultâneo de diferentes formas organizacionais. Conforme indicam Silveira *et al.* (2014), a adoção de formas plurais nesse caso gera um equilíbrio múltiplo na governança das transações (semelhantes) em questão, proporcionando sinergias para a firma por meio da redução dos custos de transação e do aumento do desempenho.

Os benefícios capturados podem ser ligeiramente diferentes nessas duas formas, que possivelmente correspondem a combinações aparentemente subótimas no curto prazo. Entretanto, ganhos no longo prazo podem ser auferidos caso o controle seja facilitado. O ponto C4 das Figuras 5 e 6 demonstra essa relação (MÉNARD, 2013; 2014).

Figura 5 – Formas plurais resultantes de posicionamento estratégico confrontando problemas de coordenação/controlado.



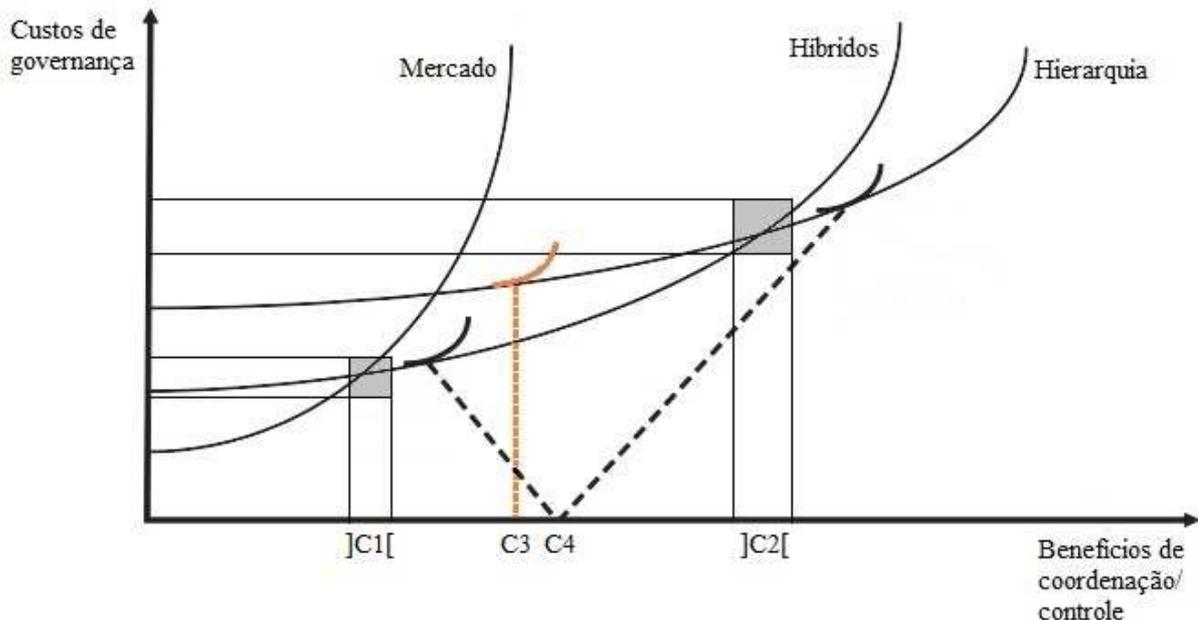
Fonte: (MÉNARD, 2013; 2014).

Entretanto, Ménard (2013) relata que o modelo proposto ainda está em um estágio muito preliminar, permanecendo relativamente bruto do ponto de vista teórico, além de necessitar de maior validação empírica já que a amostra utilizada em seu estudo é limitada e estreita demais para permitir testes sistemáticos. Assim, o autor aponta que o tema deve ser mais amplamente explorado, de modo que explicações alternativas ou complementares para o intrigante e importante fenômeno das formas plurais são desejáveis e necessárias.

Uma abordagem alternativa que provavelmente explicaria a pluralidade das transações segundo à ECT é a “hipótese da indiferença” levantada por Puranam, Gulati e Bhattacharya (2013), segundo a qual as firmas seriam insensíveis entre fazer e comprar por duas possíveis razões. A primeira delas é pertinente à existência dos valores de transição para os atributos das transações, assim como demonstram os intervalos C1 e C2 das Figuras 3 e 6. A segunda é a ocorrência de cenários em que os efeitos de diferentes características transacionais cancelam as vantagens de ambos mercado e hierarquia, prevalecendo a situação de indiferença. Por exemplo, o nível de especificidade dos ativos pode ser alto, bem como o custo de burocracia gerado da integração das transações, de modo que as empresas são insensíveis à escolha discreta entre mercado e hierarquia. Justifica-se, assim, a existência dos híbridos, que podem oferecer uma vantagem em termos de custo de governança sobre mercado e hierarquia quando os riscos transacionais e o custo de burocracia são bem balanceados. No entanto, os autores afirmam que

a hipótese de indiferença não é capaz de explicar por que uma empresa deve adotar ambos, muito menos justifica a proporção de cada modo que deve ser adotada.

Figura 6 – Ambiguidade, complexidade e posicionamento estratégico como fator explicativo da adoção de formas plurais de organização.



Fonte: (MÉNARD, 2013; 2014).

Um outro enfoque alinha-se ao modelo williamsoniano, apontando que mecanismos distintos são empregados em transações que diferem em pelo menos um de seus atributos. Um exemplo é o caso das franquias, em que o ativo mais específico da transação é a marca. Desse modo, o que determina a escolha de uma dada estrutura de governança, isto é, lojas próprias ou franqueadas, são as características da transação. Portanto, embora as transações sejam similares, elas possuem pelo menos um atributo distinto entre si, de modo que são coordenadas por diferentes estruturas de governança, justificando a adoção das formas plurais (SILVA; AZEVEDO, 2007; MELLO; PAULILLO, 2010).

Ainda nesse sentido, Mols (2000) supõe que a heterogeneidade do ambiente institucional é o fator que leva às formas plurais. Em países onde o ambiente institucional não oferece uma boa proteção contra o oportunismo nas relações regidas pelo mercado, pode-se esperar uma maior intensidade de verticalização. Já em países em que os sistemas jurídico, social e político funcionem bem, isto é, gerem menos custos e mais proteção, pode-se esperar uma regência predominantemente pelo mercado. Assim, se uma empresa opera em dois ambientes com diferentes efeitos de reputação, leis de contrato, direitos de propriedade, culturas e meios de fazer negócio; pode ser vantajoso o uso de formas plurais de organização.

Por exemplo, em ambientes em que os efeitos de reputação funcionam bem, será eficiente usar o mercado como governança. É o caso de um ambiente estável, onde todos se conhecem e em que a renovação de atores é muito limitada. Outra possibilidade é que a empresa conheça profundamente esse mercado e seus jogadores, de forma que agentes não-oportunistas são selecionados para relação. Em um ambiente diferente, onde é difícil a obtenção de informações sobre a propensão de um ator a se comportar de forma oportunista, é importante para proteger os investimentos específicos da transação, promovendo um maior uso de uma estrutura de governança de hierárquica. Logo, quanto maiores as diferenças no ambiente institucional, maior a probabilidade de emprego de formas plurais de coordenação, muito embora essa variável deva ser ignorada em configurações com um ambiente institucional uniforme (MOLS, 2000).

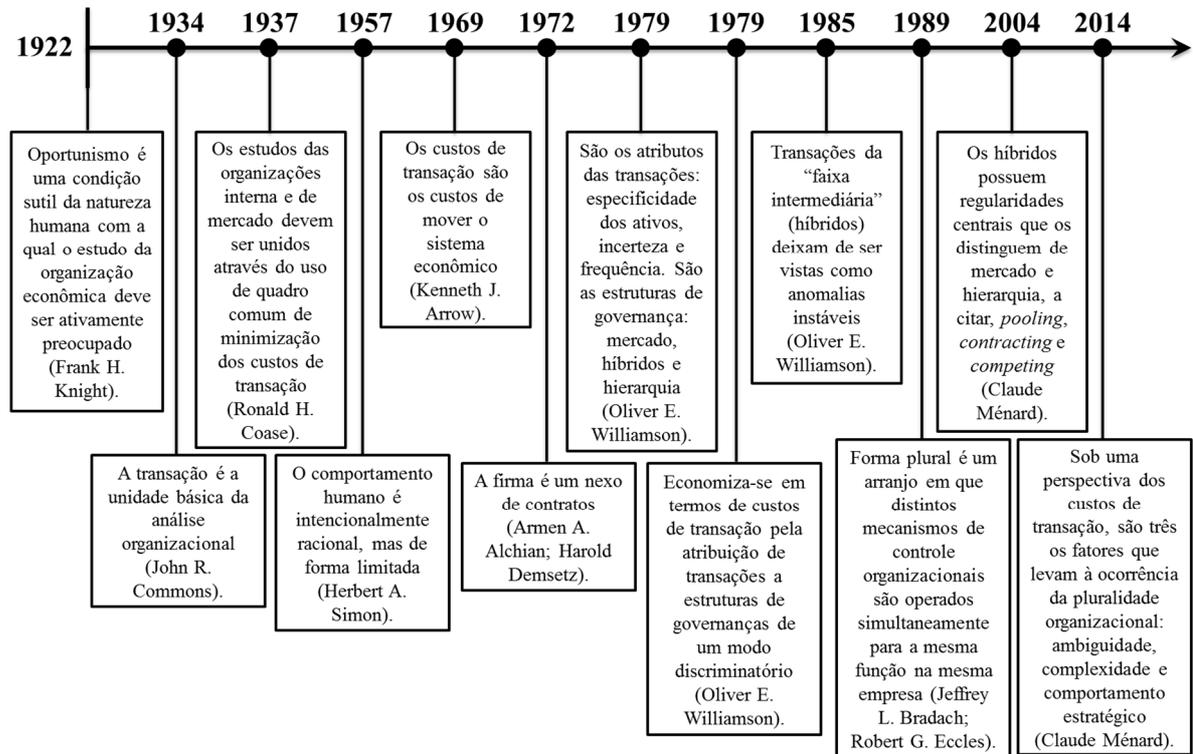
Milgrom e Roberts (1992), por sua vez, relatam que com racionalidade perfeita, raramente poderia se observar duas organizações essencialmente nas mesmas circunstâncias fazendo escolhas substancialmente diferentes. Logo, a heterogeneidade contratual funda-se nos limites cognitivos dos agentes econômicos, conforme pressupõe a abordagem williamsoniana. Dada a racionalidade limitada, não há solução determinística, uma vez que os agentes são incapazes de escolher a solução de fato mais eficiente (SILVA; AZEVEDO, 2007).

Cabe ainda lembrar que a pluralidade das transações pode ocorrer tanto a jusante, quanto a montante, sendo o primeiro caso mais sistematicamente explorado literatura, principalmente através das franquias (MÉNARD, 2013).

Desse modo, o capítulo em questão evidencia a evolução teórica da ECT (FIGURA 7), desde a observância do oportunismo na organização econômica, até a escolha entre alternativas discretas de governança e a subsequente adoção de formas plurais de coordenação. Desse modo, essa revisão de literatura levanta os constructos teóricos a serem aplicados na pesquisa de campo, com o fim último de identificar as causas que levam franquias brasileiras do setor agroindustrial a adotarem formas plurais de coordenação das transações.

Propõe-se, portanto, as seguintes suposições teóricas a serem empiricamente analisadas: (i) ambiguidade, complexidade e posicionamento estratégico são fatores determinantes à adoção de formas plurais, conforme Ménard (2013; 2014); (ii) o emprego simultâneo de mecanismos de governança dissemelhantes se dá em transações similares que diferem em pelo menos um de seus atributos ou em seu ambiente institucional, assim como apontam Silva e Azevedo (2007), Mello e Paulillo (2010) e Mols (2000); (iii) os limites cognitivos dos agentes os impedem de adotar soluções determinísticas para a escolha da estrutura de governança minimizadora dos custos de transação (SILVA; AZEVEDO, 2007).

Figura 7 – Evolução cronológica da Economia dos Custos de Transação.



Fonte: (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; WILLIAMSON, 1979; WILLIAMSON, 1985; BRADACH; ECCLES, 1989; MÉNARD, 2004; 2013; 2014).

3 FRANQUIAS: CARACTERIZAÇÃO E PERSPECTIVAS ECONÔMICAS

Neste capítulo discutem-se as diferentes vertentes teóricas dos principais estudos em franquias, bem como os conceitos e definições relacionados ao tema. Além disso, são levantadas informações e estatísticas sobre o início e evolução das redes de franquias no Brasil e no mundo. Frente ao exposto, o capítulo será estruturado em três partes. O item 3.1 discorre sobre a conceituação de franquia e os elementos inseridos em seu contrato, bem como trata dos trabalhos já elaborados sobre o assunto, segregando-os as diferentes abordagens em termos das correntes teóricas mais eminentes. Posteriormente, o item 3.2 retrata a origem e evolução dos sistemas de franquias no mundo. Já o item 3.3 aborda o princípio e desenvolvimento do setor de franquias brasileiro, demonstra as estatísticas hodiernas do sistema nacional de franquias e discute sucintamente sobre produtos *premiums* e bens agroindustriais.

Assim sendo, esse capítulo possui um viés descritivo sobre as características e o panorama do setor de franquias brasileiro. Pretende-se expor a estrutura de operação desse arranjo contratual e algumas especificidades setoriais, bem como os estudos e correntes teóricas que têm como objeto de análise o segmento em questão. Espera-se, pois, que as informações aqui contidas subsidiem os resultados e discussões da presente pesquisa.

3.1 FRANQUIAS: DEFINIÇÃO E ELEMENTOS CONTRATUAIS

Um acordo de franquia é definido como um contrato entre duas pessoas jurídicas que vão se tornar franqueador e franqueado. O franqueador é uma empresa que desenvolveu algum produto ou serviço para venda. Já o franqueado é uma firma que paga ao franqueador pelo direito de comercializar, por um certo período de tempo e em uma localidade particular, o referido produto ou serviço usando, para isso, uma marca de criação e posse do franqueador (RUBIN, 1978; LAFONTAINE, 1992; SHANE, 1996; LAFONTAINE; SHAW, 1999; SILVA; AZEVEDO, 2007).

Michael (2000) rememora que, embora legalmente distintos, franqueador e franqueado são economicamente interdependentes. Desse modo, Lafontaine e Slade (2007) ratificam que as unidades franqueadas não são verticalmente integradas à empresa franqueadora. Além disso, as transações quase sempre não são completamente governadas pelo mercado, visto que

normalmente envolvem contratos de longo prazo e o pagamento de taxas ao franqueador. Logo, conforme Williamson (1991), o sistema de franquias é uma forma organizacional híbrida, alocado entre a hierarquia e o mercado *spot*.

Segundo Azevedo e Silva (2003), o objetivo último do contrato de franquia é distribuir uniformemente produtos e/ou serviços segundo determinados níveis de padronização e qualidade. Cria-se, portanto, uma relação de confiança – que independe da localização geográfica das unidades – entre a marca e o consumidor final, de sorte que o valor desta última se relaciona à preferência dos compradores por itens associados a marcas conhecidas. Assim sendo, o principal papel de uma marca é reduzir os custos de informação sobre os bens, uma vez que, sem nenhum gasto adicional, fornece à demanda parte das informações necessárias para escolha de um produto.

O valor do nome de uma marca depende, conseqüentemente, da sua capacidade de transmissão de informações, de modo que experiências de consumo de itens com características que diferem daquelas transmitidas pela marca anulam sua habilidade de informar, depreciando, por conseguinte, o valor da mesma. Esse aspecto é particularmente importante no caso de franquias, haja visto que o nome da marca e formato do negócio são elementos-chave de seus contratos, e a produção dispersa geograficamente, sobre o controle direto de terceiros, torna a padronização dos produtos uma tarefa complexa (AZEVEDO; SILVA, 2003).

Nesse sentido, Caves e Murphy (1976) estabelecem que o contrato de franquia envolve uma partilha de capital intangível entre empresas avulsas, capital este composto especialmente pela marca e pela disposição, isto é, boa vontade, dos clientes em pagar mais por um bem ou serviço que contenha o intangível. Pelo direito de usar a propriedade intelectual do franqueador, cabe normalmente ao franqueado o pagamento de determinada taxa inicial, bem como uma porcentagem fixa (*royalty*) sob as vendas de sua(s) unidade(s) em um período de tempo específico (BRADACH; ECCLES, 1989; SHANE, 1996; SILVA; AZEVEDO, 2007). Assim como lembram Bradach e Eccles (1989), esse fato torna, na terminologia da Teoria da Agência, o franqueado requerente residual do fluxo de receitas e lucro.

Lafontaine e Slade (2007) descrevem que habitualmente as franquias assumem duas formas distintas: tradicional e formato de negócio. Em uma franquia tradicional, os franqueadores vendem um produto acabado ou semiacabado aos fraqueados mediante certo *mark-up*, envolvendo um produtor a montante e um varejista a jusante. Exemplos usuais são postos de gasolina e concessionárias de veículos (LAFONTAINE; SHAW, 1999; LAFONTAINE; SLADE, 2007).

Alternativamente, uma franquia de formato de negócio é aquela em que o relacionamento entre franqueador e franqueado inclui não somente um produto, serviço e marca, mas também a formatação do negócio em si – estratégia de mercado, planos, manuais de operação, padrões, controle de qualidade e comunicação bidirecional contínua (LAFONTAINE, 1992). Em franquias de formato de negócio, o franqueado recebe uma marca e um plano de negócio completo em troca do pagamento de uma taxa inicial e de *royalties*, não ocorrendo produção à montante, assim como em redes de *fast-food* ou de serviços de hotelaria (LAFONTAINE; SHAW, 1999; LAFONTAINE; SLADE, 2007).

Segundo Brickley, Dark e Weisbach (1991), em uma rede típica de franquias, o franqueado adquire o poder de utilizar a marca e os procedimentos da empresa naquele local, possuindo ainda mando na contratação de pessoal, publicidade a nível local, etc. Em contrapartida, usualmente concorda com requerimentos do franqueador quanto a *mix* de produtos, procedimentos operacionais e padrões de qualidade (RUBIN, 1978). Por sua vez, o franqueador mantém o direito de monitorar o franqueado quanto à qualidade e outros aspectos relacionados à manutenção do valor da marca (BRICKLEY; DARK; WEISBACH, 1991). Em compensação, conforme Rubin (1978), cabe à franquia oferecer assistência técnica e gerencial e treinamento aos franqueados, prover os procedimentos operacionais e realizar a seleção dos locais de operação das unidades.

Bradach (1997) afirma que unidades próprias e franqueadas possuem características econômicas e gerenciais contrastantes. Nas unidades próprias, a operação é conduzida por funcionários, gerenciados através de uma estrutura hierárquica tradicional. Uma relação de autoridade liga os gestores de tais unidades à rede de franquias. Desse modo, de acordo com Lewin-Solomons (1999), os funcionários possuem pouca autonomia e não se espera que exerçam muita iniciativa. A franquia contrata, pois, especialistas para os departamentos de marketing e de pesquisa e desenvolvimento, onde novos produtos e ideias são gerados e refinados. Somente no processo final de teste os gerentes das unidades exercem um papel ativo, e mesmo aí é provável que não expressem opiniões fortes porque não querem antagonizar com seus superiores.

Em contraste, as unidades franqueadas contratam com um empresário independente que investe capital na unidade (BRADACH, 1997). Entretanto, segundo Bradach e Eccles (1989), é importante salientar que os franqueados não são empresários totalmente independentes, já que autoridade hierárquica governa muitas das suas atividades. Os contratos de franquia tipicamente especificam detalhadamente a maneira pela qual a unidade deve ser levada, visando com isso proteger o valor da marca. Conforme anteriormente discutido, o franqueado paga taxas e

submete-se às normas de funcionamento previstas contratualmente. Em troca, utiliza a marca, recebe os lucros da unidade – descontados os *royalties* –, obtém assistência do franqueador e se beneficiam da *expertise* empresarial deste (BRADACH, 1997).

Silva e Azevedo (2007) recordam que, adicionalmente à soma monetária fixa inicial (taxa de franquia) e à parcela das vendas da unidade franqueada (usualmente sob a forma de taxas variadas, como *royalties*, taxa de publicidade, entre outras), o franqueado pode também contribuir com outros ativos, como recursos financeiros, habilidade gerencial ou conhecimento sobre mercados locais. Forma-se, assim, uma rede em que franqueador e franqueado se associam sob a motivação de ganhos bilaterais no uso compartilhado de ativos tangíveis ou intangíveis, muitos dos quais específicos à relação comercial firmada, tais quais a marca e o conhecimento adquirido em termos das práticas organizacionais e de gestão da atividade franqueada. Portanto, conforme assegura Bradach (1997), estabelece-se um contrato relacional de longo prazo, que une os franqueados à cadeia.

Dessa maneira, contrariamente à integração vertical, os contratos de franquia oferecem maior independência aos franqueados na tomada de decisões que afetam a demanda a nível de varejo (AGRAWAL; LAL, 1995). Isto é, há interdependência entre os atores numa forma organizacional comportamental. Ademais, de acordo com Caves e Murphy (1976), a franquia pode ser preferível a integração vertical por minorar os custos de coordenação, garantindo a minimização eficaz dos custos produtivos e provendo as necessárias discricionariedade e flexibilidade empresariais. Já se comparadas aos sistemas descentralizados (mercado), as franquias permitem um acordo de partilha de lucro entre o franqueador e os franqueados, comumente sob a forma de pagamentos de *royalties* para o franqueador (AGRAWAL; LAL, 1995).

Tipicamente, além de lidar diretamente com a franquia, os franqueados podem participar de organizações e comitês, nos quais compartilham *expertise* gerencial e discutem os prós e contras das iniciativas corporativas. Geralmente, essas entidades facilitam a comunicação entre os franqueados e entre o franqueador e seus franqueados. Cria-se, então, uma cultura cooperativa na qual os franqueados sentem um comprometimento pessoal com a cadeia (LEWIN-SOLOMONS, 1999).

A esse respeito, Milgrom e Roberts (1992) ratificam ainda que tais associações podem surgir devido à busca dos franqueados por proteção contra penalidades ou exigências excessivas impostas pelo franqueador. Por conseguinte, de acordo com Lewin-Solomons (1999), essas organizações aumentam o poder formal ou informal dos franqueados frente à rede de franquias,

de forma que, por exemplo, pode ser requerido à franquia consultar o comitê de franqueados antes de tomar uma decisão que afete a cadeia como um todo.

Franqueadores exploram o mesmo mercado varejista usando um único conceito de negócio, seja através de unidades próprias ou franqueadas (SHANE, 1996). De acordo com Silva e Azevedo (2007), na operacionalização dos estabelecimentos sob a marca franqueada, o franqueador pode optar por uma rede totalmente franqueada ou mista, onde parte dos estabelecimentos sejam de sua propriedade. Ademais, pode empregar diferentes modalidades de contratação, optando por um leque de diferentes contratos de franquia na regência de seu relacionamento com os franqueados. Em consonância, Bradach e Eccles (1989) reiteram que franquias são um excelente exemplo da forma plural.

Segundo Hendrikse e Jiang (2011), os benefícios da adoção da forma plural de organização não são específicos a certas lojas, mas sim possuem um caráter sistêmico ou sinérgico, atingindo todo o portfólio de unidades no sistema da franquia. Tais vantagens decorrem, por exemplo, do refinamento das rotinas operacionais por parte dos estabelecimentos próprios e da simultânea exploração de novos recursos e práticas por parte das lojas franqueadas, de modo que franqueador e franqueados complementam-se.

Outra evidência das sinergias resultantes do emprego da forma plural em franquias é dada por Bradach e Eccles (1989). Os autores propõem que os franqueados podem ser motivados a encontrar procedimentos operacionais mais eficientes (que provavelmente serão implementados nas unidades próprias futuramente), enquanto as unidades do franqueador podem fornecer informações que habilitam a franquia a controlar e negociar com os franqueados eficazmente.

Caves e Murphy (1976) apontam que os custos internos de controle e supervisão podem ser reduzidos pelo uso de um proprietário residente, cujos esforço e motivação possivelmente superam os de funcionários contratados, para supervisionar a produção local. Muitas vezes a supervisão em unidades de produção local é feita pelo próprio proprietário ou sua família, de modo que o custo de oportunidade marginal deste trabalho provavelmente é inferior ao da mão-de-obra contratada, especialmente em estabelecimentos comerciais que permanecem abertos longas horas.

Nesse sentido, conforme assinalam Hendrikse e Jiang (2011), os incentivos dos gestores das lojas franqueadas são mais intensos do que os dos estabelecimentos próprios, de modo que são sujeitas a menor controle por parte da franquia do que as unidades do franqueador. Ocorre, assim, uma substituição de mecanismos de controle (e seus custos) por sistemas de incentivos.

Por outro lado, Milgrom e Roberts (1992) argumentam que o arranjo de franquia tira proveito dos incentivos dos proprietários-operadores (unidades próprias do franqueador) para manter os custos baixos, atrair os clientes e cuidar dos estabelecimentos comerciais, vantagens estas concernentes aos mecanismos ordinários de mercado. Ao mesmo tempo, o controle exercido pelo franqueador agrega valor ao superar uma variedade de problemas decorrentes de ativos específicos, *freeriding* possíveis dos franqueados e economias de escala na comercialização e talvez em compras. Quando essas fontes adicionais de valor são importantes, contratos de franquia podem ter benefícios importantes sobre a contratação via mercado *spot*.

Caves e Murphy (1976) ressaltam ainda que os franqueados podem prover uma gestão de baixo nível para uma empresa que cresce rapidamente, e cuja ampliação poderia ser limitada pela velocidade com a qual reproduz seu quadro gerencial. Além disso, outras duas vantagens do sistema de franquias são mostradas: a) a lida com os clientes pode exigir uma flexibilidade ou discricionariedade de negociação nas transações individuais relativamente difícil de confiar a um trabalhador assalariado; b) as franquias permitem ao fabricante agrupar uma combinação de *outputs* (bens ou serviços complementares, serviço pós-venda, aparência das instalações, entre outros) que leva à diferenciação de seu bem, conjunto este que pode não ser acumulado e gerido eficientemente por uma empresa integrada.

Rubin (1978), por sua vez, aponta alguns motivos pelos quais o franqueado opta por uma franquia ao invés de um negócio independente. Primeiramente, o alto valor da marca e dos produtos a ela relacionados. Em seguida, a assistência gerencial geralmente oferecida pelo franqueador, sendo que o franqueado pode não ter o capital humano necessário para abrir um empreendimento por si só. Por fim, outro aspecto é usual fornecimento da franquia de capital ao franqueado, seja por consignação com algum banco ou pelo aluguel da instalação ao empresário, operação esta que presumivelmente reduz os riscos envolvidos na transação.

Já quanto aos benefícios para o franqueador, Rubin (1978) demonstra que uma das maiores vantagens do sistema de franquias é a informação que fornece ao consumidor, que sabe exatamente o que esperar do estabelecimento independentemente de onde ele esteja localizado. Assim, é vantajoso ao franqueador gastar uma quantia adequada para manutenção desta situação, reduzindo qualquer variação local possível através de um melhor controle do comportamento dos franqueados.

Em contraposição, Caves e Murphy (1976) afirmam que a franquia é cerceada por dificuldades em suas relações contratuais, dado que o valor do capital intangível envolvido (marca e boa vontade do consumidor) é definido e mantido pelo seu uso. Por exemplo, cabe ao franqueador tipicamente divulgar e promover sua marca, ao menos numa base regional, se não

um nacional ou internacional. Por outro lado, o produto ou serviço que carrega a marca em questão deve ser fornecido a clientes descentralizados, perto ou no próprio local de consumo.

Dessa forma, a reputação global da franquia é um ativo valioso que um franqueado local pode danar caso descumpra os padrões estabelecidos. De fato, o franqueado individual tem um incentivo para pegar carona (*free-ride*) na reputação geral da marca, restringindo seus níveis de serviço e qualidade. Isso porque todas as economias de custo geradas são diretamente revertidas ao franqueado individual, enquanto o dano é distribuído entre todas as unidades e o franqueador. É, pois, direito do franqueador impor certos procedimentos aos franqueados, inspecioná-los e puni-los, garantindo o cumprimento dos requisitos instituídos, de forma a sanar parcialmente tal problema de incentivos, protegendo a reputação da franquia (MILGROM; ROBERTS, 1992).

Conforme Hendrikse e Jiang (2011), a incompletude dos contratos gera dificuldades quando as partes envolvidas na transação fazem investimentos específicos irreversíveis. Surge um comportamento oportunista *ex post* concernentes à distribuição da receita adicional, haja visto que os interesses do franqueador e franqueados não são, em geral, totalmente alinhados com os do sistema de franquia no todo. Caves e Murphy (1976) precisam que a propriedade direta oferece uma clara vantagem na extração de rendas máximas, o que pode suscitar a invasão territorial de franqueadores em locais onde seus franqueados possuem unidades instaladas. Tal fato demonstra, além das questões de uso e manutenção dos ativos intangíveis – marca e boa vontade do consumidor – e da distribuição de receitas (CAVES; MURPHY, 1976), o desalinhamento de interesses supracitado (HENDRIKSE; JIANG, 2011)

Corriqueiramente, tal qual indicam Milgrom e Roberts (1992), o potencial de *hold-ups* por parte do franqueador é outro sério problema em muitas redes de franquias. Uma queixa comum dos franqueados, a quem cabe investir no desenvolvimento do mercado local, relaciona-se ao já referido estabelecimento por parte do franqueador de novas unidades concorrentes na mesma área. Hendrikse e Jiang (2011) discorre ainda que, dadas as lacunas contratuais e uma vez que o investimento tenha sido realizado, o investidor pode reconhecer seu fraco poder de barganha frente a outra parte. É possível que o franqueador tire proveito da situação, reclamando por uma parcela maior do excedente do que a inicialmente acordada. O franqueado pode, então, decidir não investir no projeto que gera o maior resíduo, ineficiência esta gerada pela eventualidade do *hold-up*.

Milgrom e Roberts (1992) também demonstram ser frequente a ocorrência de conflitos na mudança da linha de produtos ou sistemas. A uniformidade no que é oferecido nos diferentes pontos de venda é primordial, de modo que custos de transação excessivos podem ser gerados

na imposição de padrões, e mais ainda de suas alterações, em todas as unidades. Ademais, é praticamente impossível negociar com os franqueados individualmente acerca de aspectos como custos e benefícios da implementação do novo sistema, fato que representa uma razão adicional para que o franqueador detenha autoridade para intervir nas operações dos franqueados.

3.1.1 Contrato de franqueamento

De acordo com Caves e Murphy (1976), o contrato de franquia especifica as diversas características da operação do franqueado, além de permitir ao franqueador relacionar seus ganhos às variadas dimensões da atividade do franqueado. Como um arranjo institucional, Mathewson e Winter (1985) lembram que este arranjo contratual se encontra entre as transações anônimas mediadas por preço e o trabalho centralizado da firma. O franqueador assegura ao franqueado o direito de produzir e/ou vender os produtos e serviços da marca. Em retorno à consequente transferência do formato do negócio e de parte do direito de propriedade da marca, o franqueado paga taxas fixas ou variáveis, bem como contribui com outros ativos (AZEVEDO; SILVA, 2003).

Segundo Rubin (1978), os contratos de franquia possuem mais ou menos cláusulas-padrões, sendo que, conforme Kranz e Lewin-Solomons (2008), duas são estilizadas e mais comumente observadas empiricamente. A primeira refere-se aos mecanismos de extração de renda, que, de acordo com Shane (1996), aparentam mensurar a compensação do franqueador pelo uso de seu conhecimento.

Alguns franqueadores requerem pagamentos iniciais, usualmente fixados em um nível comum aos franqueados e, por ocasião, reembolsáveis àqueles bem-sucedidos. A imposição de uma alta taxa de franquia força um processo de auto seleção dos potenciais franqueados, os quais realizam o referido dispêndio como uma forma de sinalização de mercado. O franqueador acaba, assim, por extrair uma espécie de bonificação daqueles para quem provavelmente teriam que pagar um prêmio caso seus talentos fossem objetivamente aparentes a todos (CAVES; MURPHY, 1976). Para Lafontaine e Shaw (1999) a taxa de franquia é composta somente pelo montante inicial pago ao franqueador na abertura de uma nova unidade. Entretanto, as autoras ressaltam que na excepcionalidade de serem requeridos pagamentos fixos semanais ou mensais, os valores serão descontados e, posteriormente, adicionados ao investimento inicial, gerando-se a dita taxa de franquia.

Por outro lado, Caves e Murphy (1976) afirmam que muitos sistemas de franquias dependem consideravelmente de *royalties* percentuais incidentes no fluxo de transações correntes dos franqueados. Geralmente essas taxas são percentagens fixas sobre as vendas, evitando as dificuldades decorrentes da taxação direta dos lucros dos franqueados. Rubin (1978) lembra que a maior facilidade do monitoramento das vendas em relação aos lucros faz com que elas sejam usadas como base para os percentuais de *royalties*. Brickley e Dark (1987), por sua vez, afirmam que caso os *royalties* incidam sobre as receitas da unidade, maior será o potencial de sub-esforço do franqueado (categoria de risco moral conhecida como *shirking*) e de “desvio” dos lucros (*perquisite-taking*).

Caves e Murphy (1976) defendem que a extração do excedente máximo a partir da tributação direta dos lucros imperativamente implica em uma alta taxa marginal, que reduz o lucro do franqueado e, por consequência, tem um efeito desestimulador. Além disso, a necessidade da definição formal do lucro e de sua diferenciação quanto aos rendimentos do trabalho do franqueado, possivelmente alertará o pequeno tamanho do verdadeiro lucro empresarial deste. O *royalty* sobre as vendas gera também uma redução dos riscos para o franqueador. Isso porque franqueados e locais de franquias diferem em qualidade (produtividade da receita) de maneiras que o franqueador não pode antecipar totalmente. Como a variabilidade das vendas dos franqueados é menor do que a dos lucros, a taxação das vendas ao invés dos lucros reduz o risco para o franqueador.

Outro pagamento implícito frequentemente imposto aos franqueados é a venda de insumos a preços superiores aos custos marginais que o franqueador incorre na aquisição/produção desses recursos. Se a franquia exige que tais fatores produtivos sejam usados em uma proporção fixada ao *output*, então o efeito desse mecanismo de apropriação de renda é idêntico ao dos *royalties* sobre vendas. Adicionalmente, o controle do preço dos franqueados é desejável para que sejam evitadas as ineficiências do fornecimento monopolista dos *inputs*. Pode-se também permitir que o franqueado compre insumos no mercado, desde que o franqueador julgue terem eles níveis aceitáveis de padrão e qualidade. Assim, alguma discriminação é possível, visto que os franqueadores podem seletivamente negar o acesso de *inputs* via mercado àqueles franqueados que desfrutem de excedentes não alocados (CAVES; MURPHY, 1976).

Segundo Lafontaine e Shaw (1999), a aquisição, voluntária ou não, de *inputs* é pouco significativa, representando menos de 10% das vendas dos franqueados em muitos setores de franquias de formato de negócio. Segundo as autoras, tal fato é explicado essencialmente pelas

autoridades antitruste, que não permitem o monopólio da oferta de insumos quando a qualidade pode ser igualmente alcançada por fornecedores devidamente aprovados.

Além disso, o franqueador está em uma posição direta de capturar rendas locacionais diferenciais quando são proprietários ou sublocam as instalações aos franqueados. Comumente, há sublocação dos imóveis pelos franqueadores, que, dessa forma, obtêm o controle dos locais físicos sem necessariamente inflar suas inversões capital. Alternativamente, os franqueadores podem subsidiar as instalações fixas dos franqueados quando o local ou a aparência da loja em si tem uma função promocional, ancorando o valor do ativo intangível (CAVES; MURPHY, 1976).

Para Brickley e Dark (1987), é preferível que o franqueador compre os ativos específicos à firma e arrende-os ao franqueado se houver problemas de apropriação de renda. Esta opção é desejável sempre que o franqueado tem pouca chance potencial de se comportar oportunisticamente em relação ao contrato de arrendamento, e em situações onde não é importante que o usuário dos ativos internalize os incentivos de manutenção. Em algumas ocasiões, o franqueador conservará a propriedade dos ativos específicos visando garantir que eles não serão utilizados de maneira a desvalorizar a marca – por exemplo, quando um ex-franqueado emprega o mesmo edifício para sua própria, porém similar, operação.

Há também a taxa de publicidade, que pode ser um valor fixo ou, de forma mais frequente, um valor percentual das vendas (usualmente 2%). Muitas vezes, não é óbvia a distinção entre a taxa de publicidade e os *royalties*, dado que ambos são expressos com valores percentuais das vendas. Não obstante, essa prática possivelmente existe como meio de prevenir o problema de risco moral do franqueador, que pode destinar os fundos dela provenientes para fins distintos (BRICKLEY, 1999). Segundo Lewin-Solomons (1999), enquanto os *royalties* entram diretamente como lucro para a franquia, as taxas de publicidade vão para um fundo especial, administrado pela rede ou por um comitê independente, cujos membros podem tanto ser franqueados quanto funcionários da franquia. Geralmente, os franqueados possuem maior poder sobre as decisões locais de publicidade, especialmente quando em localidade predominantemente franqueada, cabendo ao franqueador, conforme destaca Mathewson e Winter (1985), ações de marketing em níveis regional e/ou nacional.

Segundo Rubin (1978), os referidos mecanismos de extração de renda são utilizados porque os franqueados possuem incentivos para motivar o franqueador a ser eficiente. Ou seja, da mesma forma que o franqueador deseja que o franqueado conduza a operação eficientemente, o franqueado anseia incentivar o franqueador a ser eficiente nos tópicos que requerem a continuidade do desempenho deste. Exemplos de tais particularidades são os

investimentos em publicidade que competem ao franqueador e o seguimento da assistência gerencial vez ou outra solicitada pelo franqueado.

Desse modo, Agrawal e Lal (1995) demonstram uma taxa de *royalty* ótima deve ser estabelecida, visto que os incentivos dos franqueados em ofertar um melhor serviço/produto são inversamente relacionados à taxa, enquanto que os incentivos do franqueador para investir no nome da marca e cumprir com suas demais atribuições são diretamente relacionados a mesma. Já Brickley e Dark (1987) defendem que essas taxas aumentam o interesse do franqueador em manter um alto valor de marca. Esperam-se, pois, altos percentuais de *royalties* quando o franqueador possui um papel importante na manutenção da marca e quando não existem outros mecanismos que assegurem o desempenho do franqueado (como, por exemplo, a possibilidade de abertura de mais franquias no futuro).

Além disso, outra discussão recorrente na literatura trata do limiar entre a taxa de franquia e os *royalties* enquanto meios de extração do excedente pelos franqueadores. Espera-se que, tudo o mais constante, um aumento nos *royalties* seja acompanhado por uma redução na taxa de franquia, e vice-versa. Os *royalties* são, então, determinados primeiramente, com base em fatores como incentivo, informação e risco. Daí estabelece-se a taxa fixa de franquia, definida em termos dos lucros à jusante remanescentes aos *royalties*, e cujo valor residual vai além do montante que o franqueado precisa para atingir sua reserva de utilidade (LAFONTAINE; SHAW, 1999). Entretanto, conforme critica Scott (1995), a taxa de franquia parece ser empiricamente pouco mais do que uma posição de equilíbrio para o franqueador, destinada a reembolsá-lo pelos custos de alocação, seleção, qualificação e treinamento de novos franqueados. Lafontaine e Shaw (1999) estabelecem ainda que a taxa de franquia representa, em geral, apenas uma pequena proporção (8%) do montante total pago pelos franqueados aos franqueadores.

A segunda regularidade destacada por Kranz e Lewin-Solomons (2008) consolida-se no fato de que tipicamente os contratos asseguram um forte poder de decisão à franquia acerca de atividades como a introdução de novos produtos ou mudanças nos requisitos dos estabelecimentos físicos. Segundo Lewin-Solomons (1999), usualmente a franquia tem alguma autoridade para mudar os padrões de operação de forma discricionária. Para garantir que seus franqueados sejam capazes de aderir a esses requerimentos, pode-se solicitar aos novos franqueados e seus gestores que participem de um treinamento inicial, que pode de semanas a meses, dependendo da complexidade do negócio.

Muitos contratos de franquia são extremamente cautelosos ao especificarem o padrão de qualidade a ser atendido pelo franqueado. Frequentemente, os acordos incluem recursos

detalhados, tais como rescisão contratual e multas, que são empregados em caso de negligência das disposições de qualidade. Quanto maior o potencial de problemas de *freeriding*, mais minudenciadas as provisões de qualidade incluídas no contrato (BRICKLEY; DARK, 1987). De acordo com Lafontaine e Shaw (1999), a qualidade não é uma característica fixa, que o franqueador conhece e simplesmente precisa comunicar aos franqueados. As firmas não saberão quão bem-sucedidas serão até realmente vivenciarem a operação e seus padrões, de forma que os franqueadores aprendem muito sobre si mesmos no processo de franqueamento. Obviamente, esse aprendizado deve afetar a escolha das cláusulas contratuais pela marca, bem como o modo como esses termos mudam com a consolidação da franquia. Por exemplo, se há uma sinalização negativa quanto a qualidade em um ponto no tempo, o franqueador provavelmente necessitará reduzir suas taxas para se manter atrativo aos franqueados.

No entanto, mesmo com o forte poder de decisão do franqueador destacado por Kranz e Lewin-Solomons (2008), é, em verdade, estabelecido um arranjo contratual que cria uma via de mão dupla de direitos e deveres, gerando vantagens sinérgicas, e não apenas complementares, à cadeia. Nesse sentido, Rubin (1978) retrata que o contrato de franquia especifica os vários tipos de assistência gerencial que o franqueador prove ao franqueado. Essa assessoria usualmente inclui: seleção de local; programas de treinamento (de trabalho ou institucional); fornecimento de manuais de padrão operacional; prestação de consultoria contínua; e outras assistências diversas, tais como publicidade e concepção do *layout* da planta.

O franqueado, por sua vez, concorda em conduzir o negócio segundo os padrões estabelecidos pelo franqueador. O controle do franqueador pode englobar produtos comercializados, preço, horas de operação, condições da planta, estoque, seguro, pessoal, contabilidade e auditoria. De fato, essa relação é semelhante à de uma firma e seus funcionários, de modo que a definição das unidades franqueadas como empresas independentes, e não como parte do franqueador, é uma distinção legal, e não econômica. Nota-se, portanto, que o franqueador controla quase totalmente o comportamento do franqueado, mesmo que muitos dos aspectos supramencionados tenham sido atenuados ou revogados por pautas antitrustes. (RUBIN, 1978). Brickley e Dark (1987) ressaltam ainda que frente ao problema de *free-ride* por parte dos franqueados, é comum que os contratos de franquia incluam requerimentos mínimos de gastos com determinados *inputs*, tais quais seguro e publicidade.

Rubin (1978) ressalta ainda que dado o problema da externalidade¹ todos os franqueados têm interesse em serem policiados. Isso porque um franqueado obterá receitas mesmo quando permitir a deterioração da qualidade, haja visto que o consumidor vê essa unidade como detentora de um padrão igual ao das demais lojas da marca. Novamente abordando a divisão de excedentes, o autor lembra que quando boa parte dos lucros é dada aos franqueados, gera-se um incentivo para que ele seja eficiente na parte da operação que pode controlar de modo mais acurado. Em contraponto, quando se dá uma parcela dos lucros de todos os franqueados ao franqueador, ele também é incentivado a ser eficiente nos aspectos do negócio que estão sob seu controle (caso contrário, a redução nos lucros decorrente da menor qualidade não o impactaria). Assim, a distribuição dos direitos de propriedade pode ser entendida como uma tentativa de alocar as transações às partes que podem controlá-las mais eficientemente.

Além disso, o contrato inclui uma cláusula de rescisão, que garante ao franqueador o poder de reincidir o acordo quase que voluntariamente (RUBIN, 1978). Segundo Caves e Murphy (1976), mesmo que os requerimentos sejam deveras severos e complexos, tornando praticamente impossível a inocorrência de algum tipo de violação por parte do franqueado, o franqueador pode cancelar as franquias frente às transgressões do manual de operação. Ademais, há questões como o direito do franqueado de vender a franquia (RUBIN, 1978). Em geral, é necessário que o franqueador aprove o comprador na venda de uma unidade franqueada vendida, sendo que muitas vezes possui a preferência na aquisição da franquia. Em muitos casos, pode ainda proibir expressamente a inclusão de ágio no preço de venda da loja franqueada (CAVES; MURPHY, 1976).

Elementos alternativos são os direitos de sucessão dos herdeiros dos franqueados e o poder de abrir um negócio concorrente após cessar a relação com o franqueador. Esse último aspecto é mais comum em casos onde quantidades substanciais de treinamento são fornecidas pelo franqueador. Se grande parte desse treinamento se dá na forma de capital humano não específico, o franqueador pode procurar evitar que esse recurso seja adquirido para usos alternativos (RUBIN, 1978).

Segundo Brickey (1999), pode-se também limitar a alocação de esforço do franqueado em atividades externas, cláusula esta denominada pelo autor como restrição à propriedade passiva. Essa restrição reduz o custo de oportunidade de trabalhar na franquia, majorando o

¹ Segundo Pindyck e Rubinfeld (2010), externalidade é a ação de um produtor ou consumidor que afeta outros produtores ou consumidores, mas que não é considerada no preço de mercado. Há externalidades negativas, quando a ação de uma das partes impõe custos à outra, ou positivas, quando a ação de uma das partes beneficia a outra.

esforço do franqueado em sua loja. Caso haja propriedade múltipla, não será requerido que o franqueado permaneça um dado número de horas em uma localidade particular, mas sim que despenda esse tempo na gestão do conjunto de unidades. Em caso de infração, o franqueador possui o direito de rescindir o acordo, sendo que as evidências das violações são obtidas tanto por monitoramento quanto por registros de ganhos externos, como a declaração de impostos do franqueado.

Mais uma cláusula do contrato de franquia trata-se da duração, que tipicamente varia entre cinco e 30 anos, assumindo uma média de 15 anos. Tem impactos no nível de comprometimento e investimento de ambas as partes, sendo, assim, determinante na definição dos valores das taxas fixas e variáveis (LAFONTAINE; SHAW, 1999). Na presença de investimentos específicos, uma alternativa ao contrato de longo prazo é o de curto prazo, desde que especificadas as devidas condições de renegociação (BRICKLEY; DARK, 1987). Não obstante, Lafontaine e Shaw (1999) pontuam que as cláusulas raramente são renegociadas durante o período do contrato, de modo que as franquias já existentes permanecem operando nos termos estabelecidos contratualmente até que ocorra a renovação do acordo.

Caves e Murphy (1976) destacam ainda que o franqueado não possui direito de cancelar o contrato, como também não tem o poder de renovar uma franquia expirada sem antes concordar com todos os termos dispostos no novo contrato a ele oferecido. Lewin-Solomons (1999) acrescenta à questão da renovação aspectos relativos à expansão do franqueado. Caso um franqueado permaneça "em conformidade", além da maior facilidade na renovação do franqueamento de suas unidades já existentes, possivelmente terá capacidade de abrir novas lojas.

A taxa de renovação varia entre marcas, algumas exigindo uma taxa de franquia completa, enquanto outras isentam o pagamento. Além disso, quando muitas lojas adicionais são construídas, os franqueados podem ter desconto na taxa de franquia. Isso permite ao franqueador usar seu poder sobre renovações e expansões na premiação ou punição dos franqueados que desobedeçam a política da empresa. Raramente a franquia precisa fazer uso de uma abordagem mais severa, que envolva ameaça de revogação a um franqueado recalcitrante, muito embora as terminações às vezes ocorram, e franqueados tenham conhecimento disso (LEWIN-SOLOMONS, 1999).

Brickley e Dark (1987) incluem a propriedade múltipla como um outro aspecto contemplado nos contratos de franquia. Segundo os autores, esse arranjo contratual comumente envolve mais de uma unidade, de modo que descontos podem ser concedidos na taxa de franquia para várias unidades. Ademais, a propriedade múltipla representa um possível

mecanismo de controle do *freeriding* do franqueado. Por exemplo, caso o franqueado detenha todas as unidades em uma área de mercado, uma fração maior dos custos e benefícios de suas decisões de *inputs* será por ele internalizada. Por outro lado, se o potencial para *shirking* e *perquisite-taking* dos gerentes de unidades é alto e esse é um comportamento de difícil controle, provavelmente é menos custoso franquear cada loja a um proprietário-gerente individual do que para um franqueado que contratará vários gestores que terão de ser monitorados.

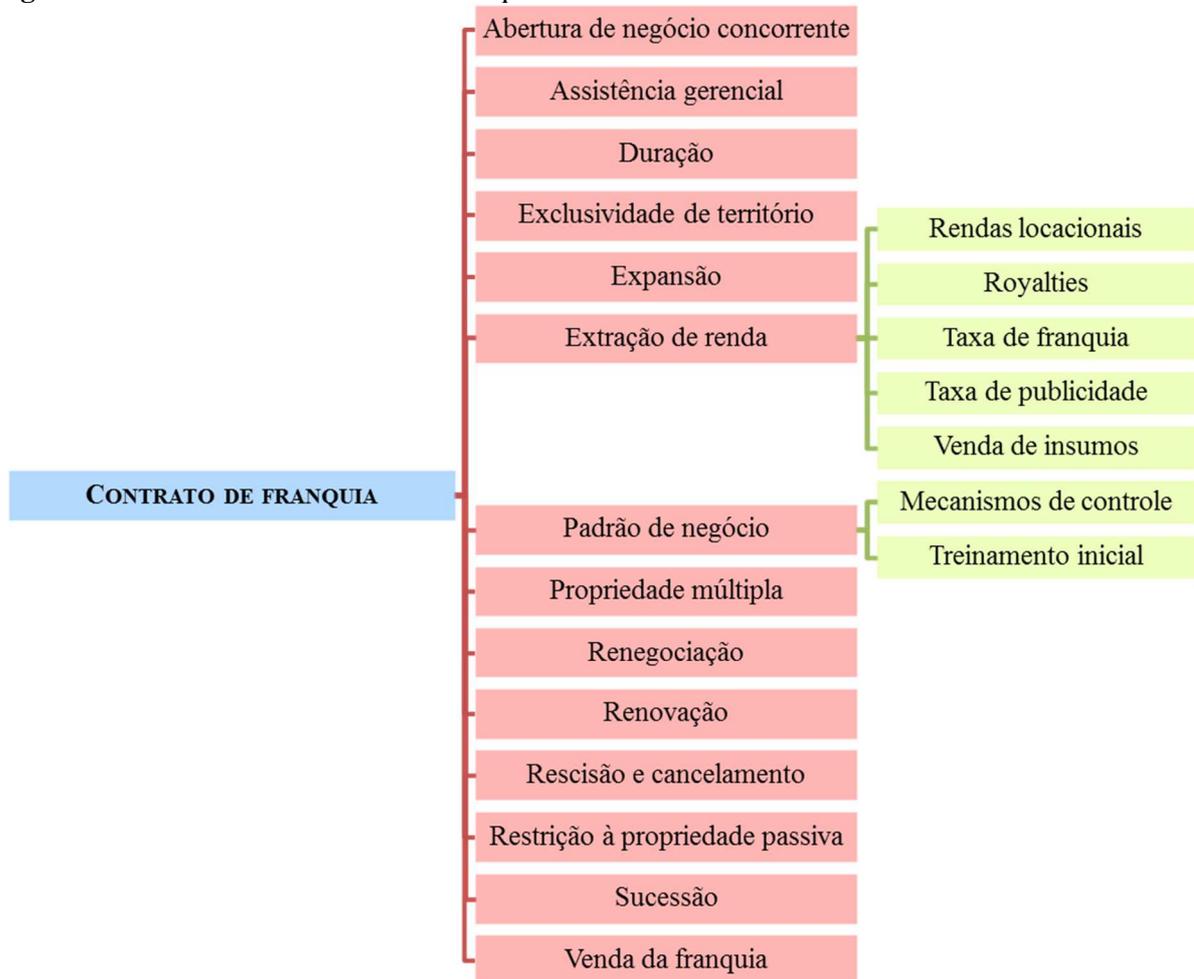
Lafontaine e Shaw (1999), ao seu turno, abordam a provisão de territórios exclusivos como outro aspecto do contrato de franquias. As autoras asseguram que a marca se torna mais atrativa ao franqueado quando tal exclusividade é assegurada, o que permite a imposição de maiores taxas por parte do franqueador. De acordo com Brickley (1999), mediante uma taxa inicial, o franqueador concede um território privativo ao franqueado, que, em contrapartida, compromete-se em desenvolver um número mínimo de unidades na área por um determinado período de tempo. Para isso, ele pode operar as lojas por si só ou encontrar outros franqueados, usualmente mantendo uma posição de propriedade residual. Como o franqueado recebe uma porção dos lucros por ele criados em outras unidades, internaliza uma maior parcela dos benefícios, o que aumenta seu incentivo para exercer esforço em suas lojas. Além disso, a exclusividade de território reduz o problema de *free-ride* horizontal entre distribuidores da referida localidade.

Adicionalmente aos elementos do contrato de franquia, Silva e Azevedo (2007) discorrem sobre a multiplicidade de formas organizacionais em redes de franquias. A literatura, apesar de discutir extensamente a dicotomia entre lojas próprias e unidades franqueadas, assume haver implicitamente homogeneidade contratual. Em contraponto, os autores evidenciam em seu estudo multicaso das redes de alimento francesas e brasileiras existirem, em acréscimo à hierarquia (lojas próprias), outras três modalidades de relações contratuais.

O contrato de franquia convencional é o tradicionalmente abordado na literatura. Nele cabe ao franqueado a integralidade dos investimentos iniciais de instalação e de pessoal da unidade franqueada, além de pagar ao franqueador a taxa de franquia e um percentual das vendas da unidade, na forma de *royalties* e taxas afins, como de publicidade. O franqueado que pode exercer diretamente o gerenciamento de sua unidade ou delegá-la a terceiros. Já no contrato de franquia parcial, os investimentos iniciais da unidade são compartilhados. O franqueador assume as despesas com o imóvel, detendo o controle sobre o ponto comercial, enquanto o franqueado arca com os investimentos de decoração, montagem e seleção, treinamento e contratação de pessoal. Em contrapartida, além da taxa de franquia e dos

royalties, o franqueado transfere ao franqueador uma parcela adicional das vendas de sua unidade na forma de taxa de aluguel (SILVA; AZEVEDO, 2007).

Figura 8 – Elementos do contrato de franqueamento.



Fonte: Autora.

Por fim, Silva e Azevedo (2007) descrevem o contrato de locação de gerência, em que o franqueador realiza todos os investimentos iniciais da unidade franqueada e transfere ao franqueado somente o controle gerencial do ponto comercial. O franqueado paga, então, ao franqueador uma taxa de administração, também calculada com base em percentual das vendas da unidade, acrescidos os *royalties* e a taxa de aluguel. Nem sempre há taxa de franquia, sendo que a figura do franqueado mais se assemelha à de um gerente de loja própria com rendimentos que variam conforme seu desempenho.

Tratando da variabilidade ou não das taxas nos acordos firmados entre franqueador e franqueados, Lafontaine (1992) levanta algumas explicações para a multiplicidade de relações contratuais. O primeiro delas refere-se ao fato de alguns franqueadores oferecerem diferentes

tipos de formato de negócio, como, por exemplo, restaurantes com escala total ou em uma pequena versão, de modo que distintos tipos de contratos são necessários. Em segundo lugar, variações na taxa de *royalties* muitas vezes significam que o franqueador utiliza uma escala móvel para calculá-la (que, por exemplo, reduz conforme as vendas aumentam) ou que percentuais dessemelhantes são cobrados nos anos iniciais de operação. Ademais, *royalties* variantes geralmente denotam que serviços distintos, aos quais atribuem-se taxas diferentes, são oferecidos aos franqueados. A autora observa ainda que o uso de intervalos de taxas ou taxas de publicidade variáveis tende a implicar que vão ocorrer mudanças ao longo do tempo quando necessário, mas que essas alterações serão iguais entre os franqueados. Finalmente, taxas fixas geralmente diferem porque opções de franquia (tamanhos) diversas são oferecidas.

Não obstante, o estudo de Lafontaine (1992) aponta que muito embora seja esperado o emprego de contratos distintos para situações diferentes, os franqueadores escolhem, em um dado espaço de tempo, um único contrato (e, conseqüentemente, taxas de franquia e de *royalty* singulares) para todos os seus franqueados. Além disso, especialmente entre os franqueadores mais antigos ou melhor estabelecidos, essas taxas também não variam ao longo do tempo. Assim, conforme propõem Lafontaine e Shaw (1999), a variação nos gostos e circunstâncias dos distintos franqueados não tem impactos significativos na definição dos termos do contrato, e se algum efeito realmente ocorre, é a auto seleção de franqueados decorrente das cláusulas contratuais dissemelhantes dos diferentes franqueadores. Desse modo, o contrato ótimo muda entre setores, haja visto que eles: a) possuem necessidades diferentes de alinhar os incentivos das partes; b) tem níveis distintos de risco e aversão a risco dentre seus franqueados; c) buscam simplesmente atrair tipos dissemelhantes de investidores. A pesquisa das autoras sugere ainda que uma vez que os franqueadores estabelecem os termos de seus contratos, poucas mudanças ocorrem ao longo do tempo.

3.1.2 Correntes teóricas que estudam franquias

Davidovitsch, Caldas e Silva (2009) identificam três linhas centrais de pesquisas sobre franquias, são elas: a) Teoria da Agência; b) escassez de recursos; e c) ECT. A primeira é a Teoria da Agência, cujos objetos de estudo mais recorrentes são os determinantes da proporção entre lojas próprias e franqueadas, o equilíbrio entre taxas fixas e variáveis, custos de monitoramento, controle do oportunismo de franqueados, entre outros (BITTI, 2012). Os sistemas de franquias incluem unidades próprias e franqueadas, sendo que a importância

proporcional de ambas tem por base os ganhos líquidos que favorecem arranjos que maximizem o lucro por meio de um maior ou menor nível de verticalização (CAVES; MURPHY, 1976).

A proporção de estabelecimentos de propriedade do franqueador em redes de franquias tem recebido atenção considerável desde o início das pesquisas sobre franquias, na década de 1960. A preocupação subjacente no desenvolvimento deste conceito tem sido a presença duradoura de pontos de venda verticalizados em redes de franquia, ou estabilidade de unidades franqueadas dentro de cadeias integradas. Na década de 1970, os franqueadores norte-americanos procuraram expandir seu negócio mais intensivamente por meio do franqueamento de estabelecimentos do que através de lojas próprias. Isso se deve aos fatores motivacionais envolvidos, embora muitos dos franqueadores ainda acreditassem que poderiam aumentar os lucros, além de melhorar o controle e assegurar uma maior uniformidade, com as unidades verticalizadas. Em seguida, nos anos de 1980, os pesquisadores começaram a considerar a ideia de combinar pontos de venda franqueados e integralizados na mesma cadeia, introduzindo a noção de proporção de unidades próprias, bem como a análise de seus determinantes (CLIQUET; PÉNARD, 2012).

São numerosas as razões pelas quais a posse de uma loja deve ser mantida ou franqueada. Nas unidades próprias surgem problemas principal-agente que não ocorrem com franqueados, já que são reclamantes residuais e possuem mais incentivos para serem eficientes do que os gerentes assalariados das lojas verticais. Os custos de monitoramento e operação são, assim, reduzidos (LAFONTAINE; SHAW, 2005). Por exemplo, estabelecimentos mais distantes das centrais de operação da firma tem maiores custos de monitoramento, de forma que tendem a ser franqueados (BRICKLEY; DARK, 1987). Além disso, quanto mais dispersa a localização dos pontos de venda, mais custoso o monitoramento do desempenho *in loco* de um funcionário da franquia e, conseqüentemente, mais provável o franqueamento (CAVES; MURPHY, 1976; RUBIN, 1978; BRICKLEY; DARK, 1987; MARTIN, 1988; NORTON, 1988; MINKLER, 1990; BRICKLEY; DARK; WEISBACH, 1991).

Franquias funcionam melhor quando os custos da degradação da qualidade recaem principalmente no varejista responsável pela qualidade abaixo do padrão. Assim, as firmas serão mais verticalizadas quando os insumos providos pelo franqueador, nomeadamente o valor da marca, forem maiores (LAFONTAINE; SLADE, 2007). Evita-se, assim, que os franqueados se beneficiem de uma marca de alto valor sem estender os esforços relacionados ao desenvolvimento de clientes (CLIQUET; PÉNARD, 2012). Nesse sentido, muito se ponderou sobre a importância da repetição de clientes (CAVES; MURPHY, 1976; BRICKLEY; DARK, 1987; MARTIN, 1988; NORTON, 1988; MINKLER, 1990; BRICKLEY, DARK;

WEISBACH, 1991). Segundo Norton (1988), áreas com consumidores transitórios apresentam mais oportunidades para que o franqueado tome carona na marca, fazendo, então, com que o franqueador possua um maior número de unidades. Este é o caso por exemplo de restaurantes de *fast-food* localizados ao longo de rodovias, haja visto que parte dos negócios ali realizados não envolvem clientes repetidos.

No nível da firma, fatores tecnológicos influenciam a proporção de lojas próprias e franqueadas. Norton (1988) mostra que humanos tendem ao sub-esforço (*shirk*), enquanto máquinas não. Com um processo produtivo mais intensivo em capital, o monitoramento da produção local torna-se menos crítico, o que torna a verticalização de pontos de venda mais viável. Na mesma linha, se uma parte expressiva da produção envolve matérias-primas adquiridas diretamente do franqueador, o monitoramento da qualidade do produto final é simplificado, pois a possibilidade de que os franqueados degradem a qualidade é reduzida. Os custos de monitoramento são, então, minorados e o franqueamento torna-se mais viável (CAVES; MURPHY, 1976).

Segundo Martin (1988) e Norton (1988), o franqueador avesso a risco escolherá franquear localizações cujos riscos são maiores, isto é, com variações substanciais na demanda. Mesmo quando o franqueador é neutro em relação ao risco, o franqueamento será preferido, pois os custos de monitoramento aumentam conforme o nível de risco, haja visto que a franquia não poderá distinguir facilmente entre baixa demanda e sub-esforço dos gestores em tais ocasiões. A habilidade do franqueador de transferir o risco para o franqueado é limitada pela aversão ao risco e expectativa de rentabilidade do franqueado, sendo que os franqueados estarão dispostos a aceitar maiores níveis de risco somente se apropriadamente recompensados com maiores expectativas de ganhos.

A manutenção de lojas próprias funciona também como uma sanção credível de rescisão contratual, salvaguardando a franquia do problema do refém em relação aos seus franqueados. A presença de unidades verticalizadas demonstra que a rede tem condição de reposicionar ou reincidir os franqueados quando necessário, permitindo que a firma continue aproveitando os benefícios de custo e motivação dos pontos de vendas franqueados. Ou seja, a acentuação do problema do refém aumenta a probabilidade de que unidades próprias sejam estabelecidas no dado território (DUTTA *et al.*, 1995).

A segunda orientação trata da escassez de recursos, relacionando a adoção da estratégia de franqueamento aos baixos níveis de recursos disponíveis ao franqueador (DAVIDOVITSCH; CALDAS; SILVA, 2009). Argumenta-se que a estratégia de franqueamento possibilita que o franqueador expanda seu negócio mais rapidamente do que

noutros casos (RUBIN, 1978), estabelecendo uma rede de distribuição eficaz o mais rápido possível (MARTIN, 1988).

Segundo Caves e Murphy (1976), alguns pesquisadores defendem que o sistema de franquia é um estágio transitório de desenvolvimento do franqueador, que ali permanece até que a maturidade e, com ela, a verticalização sejam atingidas. A maneira mais óbvia de explicar esse ciclo é escassez de recursos. Por exemplo, o acesso a crédito pode ser restringido até que o ativo intangível esteja plenamente estabelecido, de modo que o capital fornecido pelos franqueados para o financiamento de novas lojas não tem um substituto direto. Entretanto, quando a operação se torna bem-sucedida, o franqueador não mais precisa dos franqueados como fonte de fundos. Os estabelecimentos são, então, readquiridos (BRICKLEY; DARK; WEISBACH, 1991), sendo que a firma tende a evitar franqueados devido aos custos e problemas espinhosos que resultam dos conflitos de interesse com os empresários independentes (BRADACH, 1997).

O uso de lojas franqueadas na expansão de uma rede é intensificado quanto maior o preço de uma unidade. Os franqueados representam uma oportunidade de ampliação da cadeia a baixos custos para a marca em mercados em que a verticalização não é rentável. Entretanto, altas taxas de franquias e, por conseguinte, custos de implantação significativos podem deprimir o crescimento e sobrevivência da franquia, dado que a probabilidade de que um franqueado potencial adquira a marca é menor (NORTON, 1988; SHANE, 1996; CLIQUET; PÉNARD, 2012; MEISEBERG, 2013). Adicionalmente, economias de escalas incentivam novas firmas a franquearem unidades para que a escala mínima de eficiência seja alcançada o mais rápido possível, especialmente quando os concorrentes operam a custos competitivos (MARTIN, 1988; SHANE, 1996).

Outros recursos escassos que podem ser adquiridos por meio do franqueamento são talento gerencial e informação local. De acordo com Norton (1988), o mercado para gestores é um tema recorrente tanto na literatura de investimento quanto na Teoria da Firma. Ambas reconhecem que o crescimento não é um bem livre, pois os “custos de ajustamento” tornam uma expansão rápida, que vise o estoque de capital desejado, mais custosa do que uma abordagem mais lenta. Dentre esses custos, uma parte significativa é composta pela perda da produção corrente associada à seleção e formação de novos gerentes pelos gestores incumbentes.

Dessa forma, dada a heterogeneidade do capital humano e dos gestores e a escassez de talento gerencial, o franqueamento de unidades pode ser utilizado para atrair de indivíduos talentosos e diligentes, ou que sejam detentores de informação privada. Agentes competentes e

motivados preferem o status de franqueados ao de gerentes de unidades próprias, e mesmo que não possuam as habilidades ou vontade necessárias para o sucesso do negócio, grande parte dos custos que franqueador daí incorre serão encobertos pela taxa de franquia (BRICKLEY, 1999; KRANZ; LEWIN-SOLOMONS, 2008).

Quanto à escassez de informação, Minkler (1990), Lafontaine e Slade (2007) e Cliquet e Pénard (2012) afirmam que lojas distantes usualmente localizam-se em mercados que não são familiares ao franqueador, de forma que o franqueado costuma representar a melhor fonte de informações mercadológicas. É, pois, maior a possibilidade de franqueamento nos mercados que o franqueador não conhece, mesmo que a informação possa ser estrategicamente retida ou transmitida ao franqueador de modo enviesado.

Não obstante, as discussões acerca da escassez de recursos não são empiricamente suportadas, já que não é observada a tendência de redução do franqueamento com o amadurecimento das redes e seu acesso a capital (LAFONTAINE; SHAW, 2005; LAFONTAINE, 1992). Segundo Meiseberg (2013), uma orientação estratégica para expansão se dá com por unidades próprias, em vez de franqueadas. Nota-se ainda que é comum a alguns franqueadores financiarem seus franqueados, de forma que estes últimos certamente não constituem uma fonte de capital à rede (LAFONTAINE, 1992). Além disso, Caves e Murphy (1976) demonstram que a proporção de lojas verticalizadas em setores de larga escala é significativamente maior (5%) do que em segmentos com a escala mínima de eficiência. Isso possivelmente cria uma barreira aos entrantes, inflando os lucros das redes já estabelecidas. Por consequência, o custo de oportunidade da abertura de novos estabelecimentos é reduzido, o que encoraja a propriedade de unidades pelos franqueados e contribui para a referida superioridade numérica de tais setores.

Rubin (1978), por sua vez, argumenta que um franqueador usualmente possui pontos de venda em muitas áreas, enquanto um franqueado tem apenas uma ou algumas lojas no mesmo local, de forma que o nível de risco do investimento do franqueado é maior do que o da rede de franquia como um todo. Assim, um franqueado avesso a risco claramente prefere investir em um portfólio de quotas de todos os estabelecimentos de franquia ao invés de limitar sua aquisição a uma única unidade. Isso significa, essencialmente, que o franqueado vai exigir uma maior taxa de retorno sobre o seu capital caso seja obrigado a investir em uma única loja e não em uma carteira de quotas, o que reduz o retorno do franqueador. Então, mesmo que os franqueadores fossem incapazes de usar os mercados de capitais normais para sua expansão, e os empresários independentes constituíssem uma fonte de capital, seria melhor que o franqueador criasse um portfólio de quotas de todas as unidades e vendesse essa carteira de

investimentos aos investidores. O risco dos investidores seria diversificando e o retorno do franqueador majorado, o que implica que o capital captado através da oferta de quotas das unidades próprias é mais barato do que aquele resultante da estratégia de franqueamento.

Complementando esse raciocínio, Lafontaine (1992) aponta que quando combinado ao problema de incentivo a jusante, o argumento da escassez de recursos passa a ter mais sentido. Com um portfólio de quotas de todas as lojas, cada varejista é beneficiado apenas marginalmente do aumento seu próprio esforço, de maneira que um baixo nível de esforço é por eles escolhido. Sabendo disso, é provável que os empresários independentes exijam uma maior taxa de retorno sobre a carteira de quotas, mesmo ela possuindo riscos menores do que os relacionados ao gerenciamento de uma única loja. Passaria, então, a ser mais barato para a rede obter capital através das franquias. O franqueador deve optar por um contrato de renda fixa, que minimiza o risco moral dos franqueados e, ao mesmo tempo, maximiza a quantidade de capital que capta no firmamento do acordo. As implicações empíricas dessa discussão é que o contrato deve exigir uma alta taxa de franquia alta e menores taxa de *royalty* sempre que a demanda por capital do franqueador aumentar.

A ECT, por sua vez, relaciona o franqueamento à escolha de mecanismos de governança mais eficiente para dadas trocas comerciais (DAVIDOVITSCH, CALDAS; SILVA, 2009). Assim, franquias podem ser vistas como uma forma híbrida de organização (WILLIAMSON, 1991), possuindo qualidades de ambos mercado e hierarquia. As propriedades mercadológicas advêm da existência de trocas entre duas entidades, o franqueado e o franqueador. Já os aspectos hierárquicos decorrem da natureza restritiva do relacionamento bilateral dessas duas empresas, relação esta muitas vezes semelhante à integração total devido a questões como controle, por exemplo (NORTON, 1988).

Williamson (1991) estabelece que franquias possuem maior autonomia que hierarquias, mas, se comparadas ao mercado, colocam os franqueados sob regras e vigilância adicionais. No entanto, a maior autonomia (se comparada à hierarquia) e as restrições mais intensas (quando em comparação ao mercado) das operações de franquia tem um custo. Por exemplo, caso o franqueado utilize materiais fornecidos pelo franqueador para assegurar a qualidade, e se exceções a essa prática não são permitidas dado o potencial para abuso, as oportunidades locais de que aquisições "aparentemente" custo-eficazes sejam feitas serão proibidas. Da mesma forma, a maior autonomia local de que os franqueados gozam pode dificultar a realização de ajustes globais.

Segundo Rubin (1978), o contrato de franquia é estruturado de forma a dar a cada parte os direitos de propriedade referentes aos aspectos da operação que permanecem sob seu

controle. Em particular, o franqueador executará funções cujos custos decrescem em níveis substanciais de produção, enquanto o franqueado desempenhará atividades cujos custos médios ascendem relativamente mais cedo. Assim, a divisão de tarefas entre o franqueador e o franqueado pode ser explicada em termos do custo médio de efetivação das diferentes tarefas. A função mais importante desempenhada pelo franqueado é, naturalmente, a gestão das operações no dia-a-dia do negócio. Na verdade, o franqueamento se justificaria devido ao fato de que os custos desta atividade se tornam rapidamente altos (por causa de problemas de controle), de modo que vale a pena direcioná-la para fora da firma (franqueador), transferindo a função para o franqueado. Por outro lado, outras funções de gestão parecem ter economias de escala mais expressivas. Assim, o franqueador fornece treinamento, assistência gerencial e um manual de instruções detalhado aos franqueados; bem como projeta a planta e seleciona o local da unidade. Além disso, o franqueador realiza ações publicitárias para divulgar a empresa, muito embora essa publicidade seja paga pelos franqueados através do fundo de publicidade.

Para Scott (1995), a obrigação de que investimentos irreversíveis e específicos sejam realizados por franqueados influencia a extensão do franqueamento em um sistema, pois os fluxos de quase-rendas daí gerados podem ser oportunisticamente expropriados pelo franqueador. Se, por um lado, a ameaça de perda de tal fluxo incentiva os franqueados a não degradarem a qualidade do produto, por outro também faz com que os potenciais franqueados relutem em realizar as primeiras inversões de capital. Nesse sentido, o modelo de Hendrikse e Jiang (2011) indica que o percentual de unidades próprias será alto quando a marca for importante. Em contraposição, a proporção de unidades franqueadas será grande se o valor por elas criado for expressivo, ou caso os investimentos específicos no nível local forem importantes.

Como afirmam Bai e Tao (2000), a razão principal do sistema de franquia é oferecer aos franqueados a perspectiva de que operam sob uma forte marca, e de que as unidades franqueadas sofrerão perdas significativas de receita sempre que a marca for rescindida. Assim, os autores relatam que em um dos primeiros litígios sobre franquias de formato negócio (*Susser vs. Carrel*), os tribunais perceberam que a fundação das redes de franquia são a marca ou nome comercial de um produto.

O problema da mensuração, discutido por Barzel (1982), representa um enfoque alternativo da ECT na análise do papel da marca no sistema de franquia. Se um consumidor é convencido de que recebeu uma seleção aleatória de uma mercadoria idealmente mensurada, ele não despenderá recursos adicionais para a medição. Isso exige que confiança seja estabelecida, primordialmente por meio da reputação ou marca do produto comercializado,

assegurando que o bem é, e permanecerá sendo, uniforme. Assim, espera-se que quanto mais difícil a mensuração das mercadorias no momento da troca, mais extensiva a marca sob a qual elas são vendidas.

Os Quadros 2 e 3 relevam fatores que levam uma rede a manter ou franquear unidades, razões estas que não se relacionam às três abordagens teóricas supracitadas.

Quadro 2 – Argumentos diversos do franqueador em favor do franqueamento de unidades.

Fatores	Explicações	Autores
Reação e adaptação	A franquia deve ser capaz de se adaptar a novas ameaças e oportunidades ao longo do tempo. Quando comparadas às lojas verticalizadas, as unidades franqueadas são mais responsivas, sendo muitas das inovações de produtos originalmente introduzidas por franqueados.	Bradach (1997); Cliquet e Pénard (2012); Meiseberg (2013)
Regulação estatal	A regulação estatal pode fazer com que os contratos de franquia possuam direitos de propriedade bem definidos, de modo a reduzir os riscos de ocorrência de litígios e favorecer a incidência de unidades franqueadas. Desse modo, a divergência das legislações estaduais pode fazer com que a incidência de franquias difira entre estados.	Norton (1988)
Risco ou variação da demanda	Unidades instaladas em localidades com níveis expressivos de variabilidade da demanda costumam ser franqueadas. Possibilitam, portanto, a expansão, com baixo risco, da rede para mercados em que a operação de lojas verticalizadas é inviável, especialmente quando o franqueador é avesso a risco.	Martin (1988); Lafontaine e Slade (2007); Meiseberg (2013)

Fonte: Autora.

Quadro 3 – Argumentos diversos do franqueador em favor da manutenção de unidades.

Fatores	Explicações	Autores
Benchmark	Unidades próprias permitem que o franqueador tenha <i>insights</i> da operação a jusante. Se lojas próprias e franqueadas se virem entre si como parâmetro de desempenho, esforços sincronizados, que resultem em maior socialização e uniformidade, podem ser realizados, aumentando o conhecimento da franquia sobre o mercado local e global.	Dutta <i>et al.</i> (1995); Scott (1995); Bradach (1997); Michael (2000); Cliquet e Pénard (2012)
Controle e consistência	Para conservar a integridade e o valor da marca, a rede deve preservar a uniformidade e o formato de negócio. Assim, caso o conceito da cadeia seja flexível, isto é, adaptável localmente, a uniformidade será ameaçada e uma maior proporção das lojas serão integradas.	Bradach (1997); Cliquet e Pénard (2012); Meiseberg (2013)
Extração de renda	Maior será a verticalização quando as capacidades do franqueador de extrair renda e capitalizar as receitas dos intangíveis dos franqueados forem imperfeitas.	Caves e Murphy (1976)
Impostos	Impostos aumentam o custo das transações entre as partes, favorecendo a integração. A divergência de impostos favorece taxas de franqueamento distintas entre estados.	Norton (1988)
Lojas para teste	Unidades próprias podem ser utilizadas para testar novos produtos/processos. A integração permite que as informações e inovações sejam rapidamente difundidas na cadeia.	Scott (1995); Meiseberg (2013)
Planejamento	Lojas próprias permitem estabilidade nos planos de expansão da rede, gerando menos problemas jurídicos.	Bradach (1997)

Continua...

Continuação

Poder de mercado	Unidades próprias aumentam o poder de barganha do franqueador e a conformidade do franqueado, reduzindo conflitos e litígios. Além de demonstrar uma habilidade de aumentar a integração caso preciso, a verticalização melhora o nível de informação do franqueador.	Michael (2000)
Regulação estatal	O uso de lojas franqueadas é reduzido quando a legislação aumenta o custo das operações de franquia e dificulta a rescisão contratual. Assim, diferentes leis estaduais fazem com que o uso de franquias divirja entre estados.	Norton (1988); Milgrom e Roberts (1992)
Rentabilidade e tamanho	Dados os maiores custos que geram para a franquia, as unidades próprias alocam-se em áreas de demanda expressiva, que permitem a recuperação do investimento. Assim, lojas maiores e mais rentáveis, que possam financiar a expansão da rede, tendem a ser integradas, além de usualmente readquiridas pelos franqueadores.	Caves e Murphy (1976); Martin (1988); Lafontaine (1992); Dutta <i>et al.</i> (1995)
Sinalização	Unidades próprias sinalizam a lucratividade e a qualidade do empreendimento aos franqueados. A implantação de um projeto nas lojas integradas sinaliza os méritos do programa, já que a franquia será mais cautelosa frente aos custos e falhas. Entretanto, uma integração expressiva sinaliza que as lojas franqueadas podem ser readquiridas, embora essas incorporações possam indicar boa lucratividade ou ganhos inesperados.	Brickley, Dark e Weisbach (1991); Lewin-Solomons (1999); Cliquet e Pénard (2012); Meiseberg (2013)

Fonte: Autora.

Um enfoque alternativo para o estudo de franquias baseia-se nas complementariedades e sinergias decorrentes da adoção simultânea de unidades franqueadas e próprias. O fim não é estabelecer o tamanho ótimo da verticalização da rede, mas sim explicar o porquê da ocorrência do fenômeno. Conforme Meiseberg (2013), tomadas conjuntamente, as lojas integradas e franqueadas claramente geram externalidades que contribuem para a consecução das metas de expansão da cadeia, de forma que sinergias para toda a rede são suscitadas.

Bradach (1997) revela que arranjos de lojas próprias e franqueadas oferecem diferentes forças e fraquezas na manutenção da uniformidade e adaptabilidade da rede como um todo. Da parte dos estabelecimentos verticalizados, as excessivas burocracia e rigidez são os principais problemas, pois mesmo que maior nível de controle seja alcançado, cria-se um ambiente inóspito para inovação e adaptação. Em contraponto, o contrato relacional (composto de direitos e obrigações explícitos e implícitos) que une os franqueados à cadeia prove motivação e autonomia para que novas ideias sejam geradas e testadas. O problema está no controle do comportamento do franqueado, já que pode ser difícil manter uniformidade e obter o consentimento do franqueado na adoção de adaptações sistêmicas. Cada arranjo tem suas vantagens e desvantagens, e não podem separadamente enfrentar todos os desafios que a organização de uma rede enfrenta. Logo, uma solução para esse dilema é a adoção de formas

plurais, e não apenas a escolha discreta de alternativas estruturais (mercado, híbrido ou hierarquia).

De acordo com Lewin-Solomons (1999), a franquia deve considerar mais do que as condições que afetam a loja individualmente na decisão de quando franquear ou verticalizar um novo ponto de venda, dado que não se pode avaliar a eficiência de uma relação transacional sem considerar como ela é enraizada nos contextos social e das demais trocas. A pluralidade gera uma eficiência dinâmica inexistente em sistemas onde somente um tipo de estabelecimento é empregado, de forma que a interação de formas organizacionais produz um todo que é maior que a soma de suas partes. É, portanto, importante que seja mantido um balanço entre unidades próprias e franqueadas. Uma grande proporção de unidades franqueadas é desejável porque afeta positivamente a criatividade dos franqueados, cujas ideias serão assertivamente ouvidas dado seu maior poder na rede. Entretanto, se a presença do franqueador torna-se muito pequena, este é desencorajado a ser um parceiro ativo e responsável no processo de inovação, o que pode deprimir a inovação dos franqueados. Assim sendo, os franqueados são mais inovadores quando sua participação é grande o suficiente para fazê-los sentirem-se necessários, mas baixa a ponto de garantir um papel importante do franqueador no processo de inovação.

Finalmente, Bai e Tao (2000) defendem que o gestor de cada loja executa duas tarefas possíveis, a saber, vendas ou desenvolvimento de clientes. Os esforços de venda de um gerente afetam somente a receita de seu estabelecimento, enquanto o desenvolvimento da clientela trata-se de um bem público, que contribui para a rede (e sua rentabilidade) como um todo. A receita de cada loja depende, então, dos esforços de venda de seus gestores e do nível de desenvolvimento de clientes da cadeia. Frente a isso, os autores defendem que um *mix* contratual seja utilizado. Ou seja, ao mesmo tempo que se firmam contratos de vendas nos estabelecimentos franqueados, a franquia deve impor contratos balanceados, que envolvam ambas as tarefas, as suas unidades próprias. Há, pois, um efeito complementar, no qual às lojas verticalizadas provem o esforço de desenvolvimento de cliente (bem público) para toda a rede às custas do esforço de vendas que poderia aumentar sua própria rentabilidade.

3.2 ORIGEM DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO MUNDO

O sistema de franquias teve início, mesmo que de modo rudimentar, na Europa, em especial na França. A origem do termo *franchising* se deu na Idade Média, durante o feudalismo, quando a Igreja Católica, ao longo dos séculos XII e XIII, e mais tardiamente os monarcas, passaram a conceder licenças ou franquias, autorizando os senhores de terras a

coletar impostos ou taxas em seu nome, dando aos mesmos um percentual sobre o total arrecadado (MATTOS, 2010; BOAVENTURA, 2011; ALVES, 2014).

Nesse período, um país ou cidade franca (*franche* ou *franchise*) era aquele que obtinha dispensa permanente de pagar tributo ao rei ou ao senhor da região, e cujos habitantes tinham direito à livre circulação, direito este relacionado à liberdade ou dispensa de servidão (BARBOSA, 2010; BOAVENTURA, 2011; VAZ, 2014). Assim sendo, conforme afirmam Boaventura (2011) e Bitti (2012), a palavra *franchisage* vem de *franc*, radical do francês antigo que significa transferência de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva.

O sistema de franquias representa, portanto, o mais antigo dos arranjos entre firmas (BITTI, 2012). Apesar de registros históricos indicando a existência de contratos de exclusividade na comercialização de bebidas na Inglaterra do início do século XIX, as franquias surgiram efetivamente nos Estados Unidos após a guerra de secessão, na segunda metade deste mesmo século, de forma que são os norte-americanos os responsáveis pela consolidação do sistema conforme sua representatividade atual em termos de negócios (BITTI, 2012; VAZ, 2014).

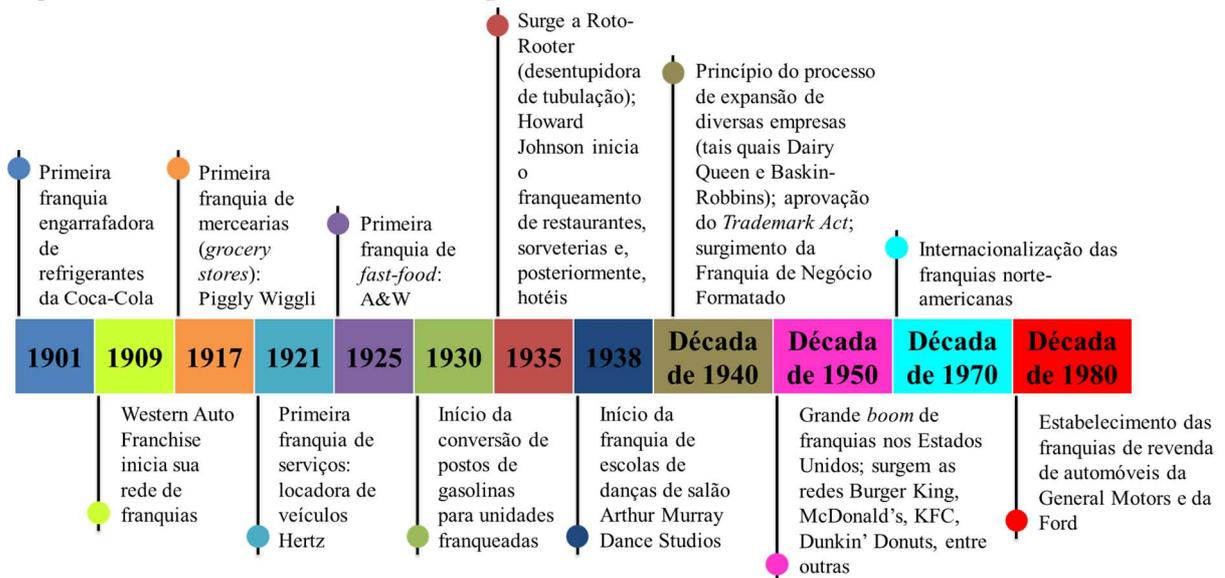
Ainda nessa época, a *Singer Sewing Machine Company*, empresa do ramo de máquinas de costura, estabeleceu uma rede de concessionários independentes por meio de revendedores autorizados (SOUZA, 2000; BITTI, 2012). Por volta de 1850, com sede em Stamford, Connecticut, foi a pioneira do modelo de negócio hodierno de franquias, utilizando-se da cessão de marca, publicidade, técnica de vendas a varejo e know-how, com o fim último de expandir sua rede de distribuição. Assim, a empresa criou as chamadas Lojas Singer, convocando alguns comerciantes independentes e oferecendo-lhes uma série de franquias para que eles, utilizando a marca Singer, passassem a comercializar os produtos da marca, posteriormente adquirindo com seu próprio capital os produtos a serem revendidos (MATTOS, 2010; BOAVENTURA, 2011; ALVES, 2014).

Vance (2010) e Vaz (2014) lembram que em 1850 surge ainda a primeira cadeia de restaurantes norte-americana, a *Harvey House*, em que o controle de qualidade era realizado por meio de visitas regulares às operações e cujas unidades eram alocadas em estações ferroviárias. Adicionalmente, os autores atribuem a ocorrência dos primeiros acordos de licenciamento de venda e prestação de serviços não só à Singer, mas também à produtora de colheitadeiras *McComark Harvesting Machine Company*. De acordo com Rigoni (2015), o que diferenciava tais práticas de licenciamento da simples representação comercial era a relação estabelecida via contratos, determinando a atuação territorial e algumas das qualificações necessárias aos representantes.

Em 1898 a General Motors (GM) gerou o conceito de negócio que mais tarde veio a ser chamado de concessionária, sendo que até então os carros e demais veículos eram vendidos diretamente pelas empresas montadoras aos consumidores. Simultaneamente, a Coca-Cola estabeleceu a primeira franquia de produção (ou fabricação), outorgando licenças para empresas e grupos empresariais interessados em produzir seus refrigerantes no âmbito de áreas geográficas definidas por contrato, mais ou menos nos moldes do que faz até hoje, no Brasil e em outros países (MATTOS, 2010).

Segundo Boaventura (2011), Vance (2010) e Vaz (2014), o surgimento do sistema de franquias como atualmente conhecido foi motivado não somente pelo supracitado início da operação com revendedores. Outro fator primordial foi a necessidade das empresas de acompanhar a crescente mobilidade da população norte-americana, dada a evolução dos meios de transporte, principalmente com o advento da ferrovia. A Figura 9 demonstra a evolução do sistema de franquias dos Estados Unidos no século XX.

Figura 9 – Evolução do sistema de franquias norte-americano no século XX.



Fonte: (MDIC, 2006; MATTOS, 2010; VAZ, 2014).

Após o fim da Segunda Guerra Mundial e a volta das tropas para casa, os veteranos de guerra buscaram alternativas ao emprego formal, com o fim de tornarem-se seus próprios patrões, não mais recebendo ordens. Embora fossem empreendedores esforçados, muitos negócios sucumbiram, haja visto que os ex-combatentes não tinham experiência anterior na implantação, operação e gestão de uma firma. Ocorre, assim, o grande *boom* das franquias nos Estados Unidos, que surgem como solução para a falta de experiência desses empresários (MATTOS, 2010; VANCE, 2010; VAZ, 2014).

Nesse contexto, Boaventura (2011) e Vaz (2014) ressaltam o surgimento do *Business Format Franchising* ou Franquia de Negócio Formatado, em que as empresas franqueiam seus negócios segundo moldes devidamente padronizados, com uma marca reconhecida. Não somente assegurou-se aos empreendedores o acesso, pelo sistema de franquias, a conhecimentos, marcas, processos, produtos e serviços, como também se facilitou seu financiamento através do *Small Business Administration*, órgão que dá suporte a pequenos negócios, e de diversas linhas de crédito especiais aos militares que desejassem iniciar seu próprio empreendimento. No mesmo período, em 1946, é aprovado o *Trademark Act*, regulamentando-se o uso de marcas no mercado norte-americano (MATTOS, 2010; VANCE, 2010; ALVES, 2014).

De acordo com Souza (2000), parte-se, portanto, da concessão, por parte do fabricante, do direito de exploração de marca e produto a um varejista para um sistema mais complexo, que se estende para além de um arranjo de distribuição e adentra a prestação de serviços. O franqueador estabelece um modelo de negócio que confere ao franqueado o direito de produzir ou vender mercadorias ou serviços mediante o padrão preestabelecido. É concedido ao franqueado não apenas o uso da marca registrada, nome e publicidade; mas toda a tecnologia desenvolvida (planejamento e estratégia de marketing, controle de qualidade, manual de operações, manutenção de um canal permanente de comunicação).

Conforme Rigoni (2015), desde então o modelo de franquia se desenvolveu e ganhou força, principalmente nos Estados Unidos. Na década de 50, alguns fatores contribuíram para que as empresas trabalhassem melhor suas marcas: (i) a televisão, enquanto mecanismo difusor de publicidade; (ii) o aumento do número de viagens dos indivíduos; (iii) o crescimento da renda real do consumidor. Como consequência, Mattos (2010) demonstra que diversas franquias foram criadas na referida década, tais como Burger King, McDonald's, KFC, Dunkin' Donuts, entre outras.

Em meados de 1970, deu-se início a uma ativa expansão das marcas norte-americanas pelo mundo (BOAVENTURA, 2011). Em 1989 são estabelecidas as franquias para revendas de automóveis da GM e da Ford. O contexto era o da revolução industrial norte-americana, cuja produção de bens de consumo em massa e a preços acessíveis atendia à demanda geograficamente dispersa. Ao mesmo tempo, a legislação antitruste vigente impedia que os fabricantes de automóveis atuassem também na revenda de veículos. Assim, a necessidade de eficiência na distribuição dos produtos provocou a seleção de franqueados, atuando com exclusividade em territórios delimitados pelo franqueador (VANCE, 2010).

Assim, tal qual propõe o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2006), é preciso que se tenha em mente que o sistema de franquia não é resultado de um momento de inventividade de uma pessoa criativa. Em verdade, as franquias surgiram e evoluíram como uma solução empresarial frente aos problemas relativos à necessidade de expansão dos negócios com a simultânea manutenção de suas características fundamentais, garantindo a preferência dos consumidores ante aos concorrentes. O desenvolvimento e crescimento do sistema, portanto, vem acontecendo de forma natural e contínua, paralelamente à diminuição das fronteiras geográficas dos países, de modo que as franquias estão, em sua essência, diretamente relacionadas ao aumento e expansão de negócios.

3.3 EVOLUÇÃO E PERSPECTIVA DO SETOR NO BRASIL

Mattos (2010) indica três versões possíveis acerca do início do sistema de franquias no Brasil. A primeira delas atribui o pioneirismo a Arthur de Almeida Sampaio, fabricante dos calçados Stella, que, em 1910, utilizou práticas equivalentes as atualmente empregadas em franquias para ampliar suas vendas. Podem-se destacar as atividades de seleção de representantes comerciais, a quem cabia os investimentos para instalação de novos pontos ou o uso de pontos já existentes, nos quais era afixada uma placa indicando “Calçados Stella”, fornecida pelo representado, fato que caracteriza padronização visual.

Outra variante sinaliza que a franquia de Calçados Stella ocorreu somente em 1940. Desse modo, os precursores do sistema de franquias no Brasil seriam, por consequência, em 1913 a Shell, em 1915 a Texaco, em 1921 a Ford, em 1925 a Chevrolet, em 1937 a Ipiranga, em 1958 a Volkswagen e em 1969 a Fisk (MATTOS, 2010). A terceira e última vertente atribui o surgimento das franquias no Brasil aos cursos de idiomas Yáziqi Intemexus (1963) e CCAA (1969), ainda que de forma rudimentar (SILVA, 2004; MATTOS, 2010; BOAVENTURA, 2011; OLIVO, 2015).

Barbosa (2010), por sua vez, estabelece que a origem do sistema de franquias no Brasil é fruto do processo de consolidação da formatação de grandes redes de lojas, em 1940, caracterizadas por oferecer o mesmo produto, em condições de pagamento semelhantes, aos consumidores de pontos diferentes de uma mesma cidade.

Segundo Vance (2010), simultaneamente aos supracitados cursos de idiomas, surgem, na década de 1960, franquias de engarrafadoras de bebidas, concessionárias de veículos e revendedoras de combustível. O autor estabelece que essas iniciativas pioneiras de adoção do

sistema por empresas brasileiras devem-se ao movimento de regulamentação do setor nos Estados Unidos.

No entanto, somente após a década de 1970, com a internacionalização de franquadoras norte-americanas, a expansão de algumas redes para o Brasil (como o McDonald's, que operava apenas com unidades próprias) e a adoção do sistema por empresas nacionais (tal qual O Boticário, fundado em 1977), o setor começa efetivamente a se movimentar no país (VANCE 2010; BITTI, 2012). Barbosa (2010) ressalta que nesse período os *Shopping Centers* do país tiveram papel fundamental no crescimento do setor, visto que passaram a concentrar uma enorme gama de produtos e serviços ao consumidor em um mesmo ponto.

Mattos (2010) mostra que na década de 1970 foi criado ainda o Instituto da Franquia no Brasil (IFB), que melhorou a eficiência do sistema por meio da implementação de procedimentos administrativos modernos que sanavam as necessidades fundamentais de grande parte das empresas, principalmente no que diz respeito a informações pertinentes a mercado e demanda.

A primeira inflexão do franchising no Brasil ocorreu apenas na década de 80, mais precisamente após o Plano Cruzado, em 1986, quando as menores taxas de juros e a redução das incertezas que definiam as aplicações financeiras conduziram à maior viabilidade econômica do franchising no país (SILVA, 2004). Frente à remuneração de juros de 0,5% ao mês, a economia brasileira deixou de ser baseada na ciranda financeira, passando a focar no setor produtivo. Os recursos voltaram-se para investimentos de pequeno e médio portes, dentre eles as franquias, consideradas relativamente seguras e bem-sucedidas (MATTOS, 2010).

Conforme Mattos (2010), diversas franquias surgiram nesse ínterim: em 1980, Arezzo; em 1981, Água de Cheiro; em 1983, Ellus, Fiorucci e Mister Pizza; em 1984, Localiza e Bob's; em 1985, Skill e Unidas; em 1987, Casa do Pão de Queijo, CNA, Swenson's e McDonald's – abre sua primeira unidade franqueada, segundo Vance (2010) e Vaz (2014) –; em 1988, Good e Fran's Café; em 1989 inicia-se a expansão dos Correios; em 1991, Habib's; em 1993, Hering.

De acordo com Mattos (2010), Vance (2010), Boaventura (2011), Bitti (2012), Vaz (2014) e Olivo (2015), em 1987 é criada a entidade oficial no setor, a citar, a ABF. Sem fins lucrativos, tem como missão divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional desse sistema de negócios. Para isso, congrega todas as partes envolvidas na franquia, com objetivo comum de fortalecer, prosperar e manter a ética no sistema de franquia. Assim, tem como objetivos principais a promoção da defesa do sistema de franquias junto às autoridades constituídas, órgãos públicos, entidades e associações de classe; o incentivo ao aprimoramento das técnicas de atuação de seus associados; o estabelecimento de padrões para

a prática de franqueamento; e a manutenção do intercâmbio constante entre entidades congêneres situadas no exterior (MATTOS, 2010).

Bitti (2012) afirma que a ABF é constituída por redes de franquias e, entre suas atribuições, fornece aos associados mediação em litígios, cursos temáticos e organização de feiras do setor. Mantém relações com outras organizações similares em países como Argentina, Chile, México e Estados Unidos, além de ser membro fundador do *World Franchise Council* (WFC). Além disso, através de anuários, sítio na internet e publicações técnicas de especialistas em franquias, a ABF divulga ao público externo informações sobre o setor, tais como dados estatísticos, custos de aquisição de franquias, taxas de *royalties* e o capital para abertura de lojas.

Nota-se, portanto, que na década de 1980 o sistema cresce de maneira indiscriminada, rapidamente se disseminando no Brasil, sobretudo entre empresas e empreendedores da Região Sudeste (VANCE, 2010). Segundo Olivo (2015), tal período foi fundamental para a consolidação das franquias no Brasil, haja visto os já referidos crescimento das redes e fundação da ABF.

Com um contexto econômico mais estável, em razão da abertura econômica do início da década de 1990 e a estabilização da moeda obtida por meio do Plano Real a partir de 1994, o cenário transformou-se favoravelmente à inclusão do Brasil nos planos de expansão internacional de franquias estrangeiras (MATTOS, 2010). Ademais, após o controle da inflação e a consequente redução das taxas de juros nominais decorrentes da estabilidade da economia brasileira, as franquias empresariais tornaram-se uma alternativa de investimento mais interessante (OLIVO, 2015).

Adicionalmente, conforme lembra Silva (2004), há de se citar a cultura empreendedora do povo brasileiro e a ineficiência do mercado nacional de capitais como fatores que contribuem para a proeminência econômica do sistema de franquias no Brasil. Ocorre, portanto, a segunda inflexão do sistema de franquias no país. Ainda nesse sentido, Bitti (2012) lembra que dois fatos institucionais marcantes contribuíram para o fortalecimento do setor no Brasil nesse período: a promulgação da Lei n° 8.955/94 e a criação da Câmara Setorial de Franquia Empresarial.

Em 1994, foi promulgada a Lei n° 8.955/94, conhecida como Lei do *Franchising* ou Lei Magalhães Teixeira, que regulamenta os contratos de franquia empresarial no país (SILVA, 2004; MATTOS, 2010; VANCE, 2010; BITTI, 2012; PINTO, 2014; VAZ, 2014; OLIVO, 2015). Determina os agentes envolvidos nesse modelo de negócio, as normas aplicadas e dá outras definições (ALVES, 2014), contendo ainda um modelo de contrato e seus elementos-

chave a serem utilizados entre os parceiros (PINTO, 2014), de forma a proteger, segundo Vaz (2014), as partes interessadas. Em seu art. 2º, define franquia empresarial como:

[...] o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994).

Vance (2010), no entanto, atenta para o fato de que iniciativas anteriores de regulamentação do setor haviam sido realizadas. A primeira delas foi o Projeto de Lei nº 1.526/89, que propunha a regulação das relações contratuais entre franqueador e franqueado, tendo sido arquivado em 1991, após sua não aprovação. Em 1991 um novo Projeto de Lei foi apresentado, nº 318/91, mas novamente não foi aprovado.

Ainda segundo a autora, já em 1992 a Resolução nº 35/92 dispôs sobre o registro de marcas internacionais e sobre a remessa de *royalties* ao exterior, de modo a contribuir para a formatação de um ambiente institucional mais seguro e atrativo para redes de franquias estrangeiras. No ano seguinte, essa resolução foi revogada e substituída pelo Ato Normativo nº 115/93 do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Na ausência de legislação mais abrangente, após a criação da ABF elaborou-se também o Código de Auto-regulamentação da associação, atualmente denominado Código de Ética e de Auto-regulamentação (VANCE, 2010). Dessa forma, de acordo com Vaz (2014), o ambiente institucional mais seguro fomentou o crescimento do sistema brasileiro de franquias, além de atrair franqueadores internacionais que almejavam expandir seu negócio no país.

Adicionalmente, em 1997 foi criada a Câmara Setorial de Franquia Empresarial no então Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT), a qual permaneceu em atividade até 2000. Em 2004, o MDIC instituiu o Fórum Setorial de Franquias, cujas atribuições são auxiliar a internacionalização de redes brasileiras e fomentar o desenvolvimento e consolidação do setor (BITTI, 2012).

Ao longo do final da década de 90, a tendência de crescimento das franquias no país se manteve acentuada, especialmente fomentada pela crise econômica vivida pelo país. Isso porque a oferta de emprego foi sensivelmente reduzida, o que favoreceu, conseqüentemente, a inversão de recursos, geralmente provenientes de fundos de garantia e auxílio desemprego, de muitos desempregados na abertura de um negócio próprio (SILVA, 2004).

No entanto, conforme demonstra Silva (2004), apesar do contexto anteriormente explicitado, o crescimento das franquias no Brasil entre 1995/1999 foi significativamente conduzido pela operacionalização direta de unidades por parte dos franqueadores. A autora fornece duas explicações para tal observação empírica. Primeiramente, a existência de investidores potenciais estimulou a atividade de franqueamento de unidades novas ou em operação, culminando no surgimento de novas redes de franquias no mercado brasileiro. Entretanto, muitos empreendedores, ao adentrarem no sistema de franquias, já operavam um número mínimo de lojas, de maneira que as redes de franquias eram, em princípio, totalmente integradas. Outra possibilidade relaciona-se à sinalização, isto é, ao fato de que as novas redes precisavam de alguma forma sinalizar a qualidade da atividade franqueada, fazendo com que os empreendedores, mesmo diante de fortes restrições financeiras decorrentes da ineficiência do mercado brasileiro de capitais, optassem pelo gerenciamento direto de um percentual estratégico de lojas. Assim, ambos fatores levam à predominância de unidades próprias sobre as franqueadas no momento em questão.

Frente ao exposto, o sistema de franquias brasileiro manteve um sólido ritmo de expansão ao longo da década de 1990, sendo que os seguintes aspectos podem ser destacados de acordo com Mattos (2010): a) entrada no país de marcas internacionais; b) crescimento do setor de *Shopping Centers*; c) mobilização de grupos de interesse (compostos por franqueadores, advogados e consultores) para regulamentação e organização do setor; e d) disponibilidade de capital para empreendedores que aderiram aos planos de demissão voluntária de empresas privatizadas.

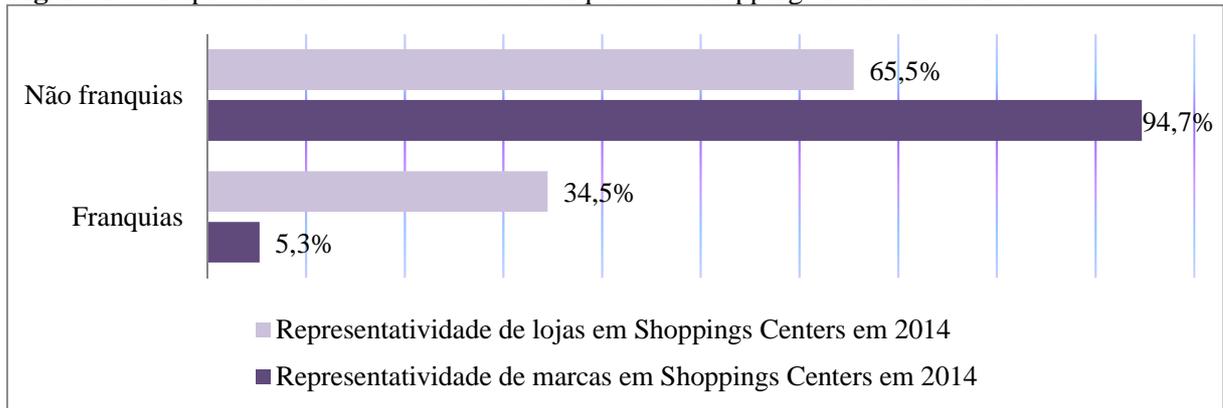
Na década seguinte, verifica-se a volta de franquias como Subway e KFC, malsucedidas em experiências anteriores de inserção no Brasil, bem como a entrada de novas marcas, como Burger King e Curves no mercado nacional. Além do mais, como sinal de maturidade do sistema brasileiro de franquias, várias redes iniciaram um novo movimento de expansão, desta vez visando cidades interioranas ou até mesmo o exterior do país. Frente a isso, foi firmado um acordo entre a ABF e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) com o fim de difundir marcas nacionais mundo afora (VANCE, 2010).

Conforme Souza (2000), a indústria de franchising no Brasil adquiriu, pois, um papel relevante na distribuição de renda e geração de empregos. Em cooperação com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), linhas de crédito para o financiamento de equipamentos para franqueados foram abertas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o que demonstra a preocupação do governo com esse setor.

Segundo Vance, Fávero e Luppe (2008), diversos aspectos justificam o atual crescimento das franquias no Brasil. O primeiro dentre eles é o custo dos financiamentos no país, que torna atrativo às empresas adotar o sistema de franquias como estratégia de expansão e fortalecimento da marca. Em seguida, o menor risco associado à abertura de um negócio franqueado, posto que existem unidades previamente instaladas e testadas. Por fim, o contexto econômico nacional, consolidado na estabilidade econômica e nos diversos programas de demissão voluntária ocorridos na década de 1990, que favoreceu o desenvolvimento do setor.

Barbosa (2010), por sua vez, ressalta o papel dos *Shopping Centers* em tal cenário, afirmando que suas praças de alimentação representam um verdadeiro mostruário de franquias. De acordo com Alves (2014), estima-se que, em média, 75% das lojas nas praças de alimentação sejam franquias, de forma que os *Shoppings*, cujo mercado está em franca expansão, são considerados espaço por excelência para franquias tradicionais. Ademais, o autor evidencia que os *Shoppings* são o principal ponto para abertura de novas unidades de franquias de alimentação e a expectativa, apesar do crescimento nas lojas de rua, é que permaneçam nessa posição, já que eles atraem um público significativo, gerando um tráfego intenso de pessoas. A Figura 10 demonstra a representatividade do setor de franquias nas lojas em operação nesses centros comerciais.

Vance (2010) destaca algumas tendências atuais do sistema de franquias no Brasil, sejam indústria que criaram franquias de varejo sejam empresas do varejo que transformaram lojas próprias em franqueados. A primeira delas refere-se à criação de marcas para atender a diferentes segmentos de mercado. Um exemplo é o lançamento da Brasil Cacau pela Copenhagen, como meio de concorrer diretamente com a Cacau Show pelo consumidor das classes B e C. Outros franqueadores também ampliaram seus negócios no país pelo lançamento de novas marcas, mas não necessariamente no mesmo segmento. Como exemplos podem ser citados: Golden Services (Sapataria do Futuro, Costura do Futuro, Engraxataria do Futuro, Lavanderia do Futuro e Bordaria do Futuro); Spoletto (Spoletto e Kone); Franchising Ventures (Nobel, Nobex Papelaria e Informática, Zastras Brinquedos, Café Donuts, Centro Britânico Idiomas e algumas das franquias da Golden Services); Trend Food (Gendai, China in Box, Brevitá e Owan); Marisol (Marisol, Pakalolo, Babysol, Lilica, Tigor e Rosa Chá); e Hering (Hering Store e PUC).

Figura 10 – Representatividade do setor de franquias em Shoppings no Brasil em 2014*.

*Universo de 55.743 lojas e 18.433 marcas atuantes em Shoppings Centers.

Fonte: (ABF, 2015; Associação Brasileira de Shopping Centers – ABRASCE, 2015 apud ABF, 2015).

O autor discorre ainda acerca dos desafios que o setor de franquias pode se defrontar no Brasil. Primeiramente, pode-se ressaltar a necessidade de profissionalização da gestão das empresas cuja origem, em geral, é familiar, muitas das quais enfrentam inclusive um fator-chave para sua sobrevivência a longo prazo: o processo de sucessão. Outro aspecto relevante reside na complexa e elevada carga tributária nacional que incide sobre as pequenas e médias empresas, dentre as quais inserem-se a grande maioria das franquias no país. Por fim, as discussões suscitadas pelo novo projeto de lei em trâmite no Congresso, abordando aspectos como a recompra de unidade e a exigência de experiência prévia do franqueador em gestão antecipadamente à adesão ao sistema de franquia empresarial (VANCE, 2010).

Cabe, por fim, demonstrar o atual contexto do sistema de franquias brasileiro. Segundo dados da ABF (2015) e em conformidade ao evidenciado pela Figura 11, nota-se uma ampliação expressiva do setor em diversas estatísticas. Em termos das vendas das franquias, houve um aumento de 7,7% em 2014 e de 69,6% nos últimos 5 anos. Por sua vez, de acordo com o IBGE (2015), o PIB nominal do país cresceu 7% em 2014 e 42% no quinquênio. Tal fato corrobora com o potencial do segmento, cujas taxas de expansão vem mantendo-se superiores às observadas na economia nacional.

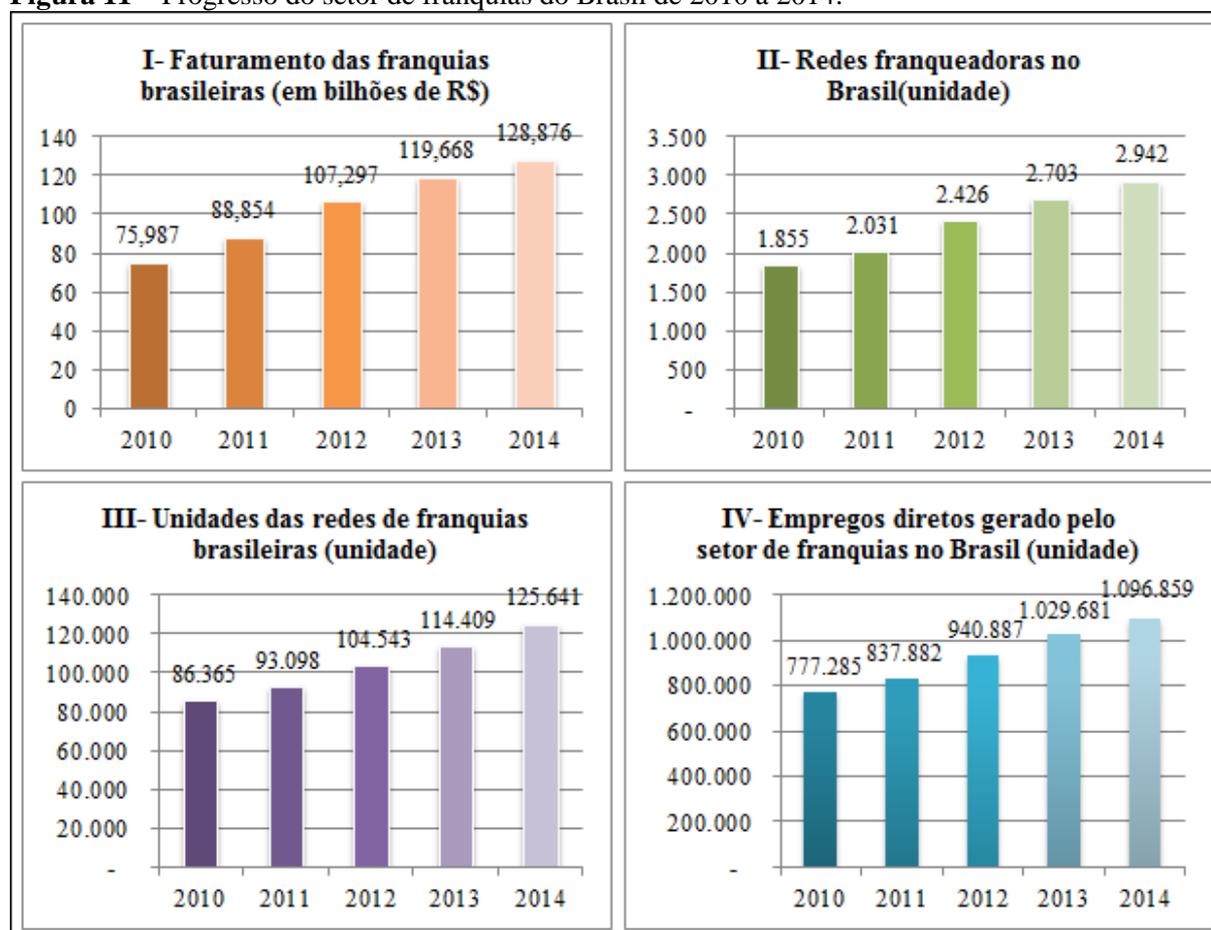
Já as redes franqueadoras brasileiras expandiram 8,8% em 2014 e 58,6% no quinquênio, enquanto que seu número de unidades cresceu 9,8% em 2014 e 45,47% entre 2010-2014. Em 2014, alternativamente, também ocorre uma mortalidade de 3,7% das lojas (ABF, 2015).

Os empregos diretos gerados pelo sistema brasileiro de franquias aumentaram 6,5% em 2014, o que significa a geração em termos brutos de 67.178 empregos (ABF, 2015). Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (2015), nesse período acresceram-se no Brasil 396.993 vagas de empregos formais, de modo que o setor de franquias representa 16,92%

dessa expansão, mesmo que sejam considerados apenas os empregos diretos dele resultante. Esse fator demonstra novamente a potencialidade do segmento, cuja expansão foi de 41,1% no quinquênio.

Segundo a ABF (2015), projeta-se para o sistema de franquias brasileiro em 2015 um crescimento de 9 a 10% das unidades e de 8% das marcas. Além do mais, é previsto uma possível expansão de 7,5 a 9% do faturamento, valor superior à projeção de aumento do PIB, atualmente estabelecida em 1,18% pelo Banco Central do Brasil – BC (2015).

Figura 11 – Progresso do setor de franquias do Brasil de 2010 a 2014.



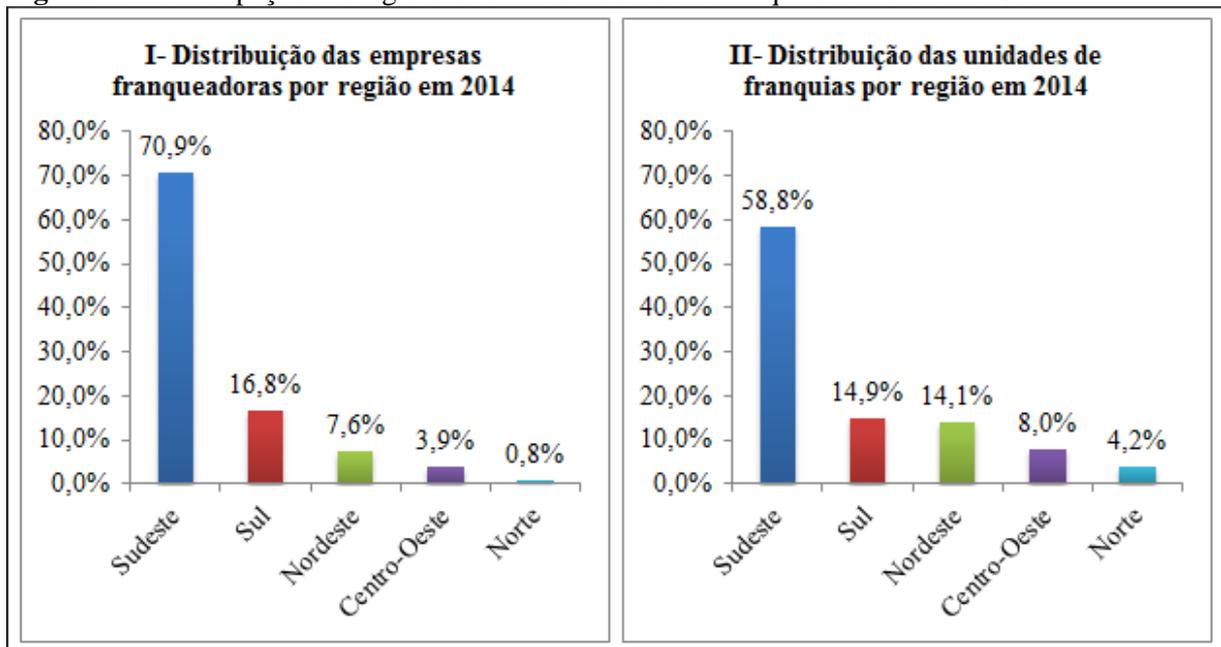
Fonte: (ABF, 2015).

A Figura 12 mostra a participação das regiões brasileiras no sistema nacional de franquias em 2014. É clarividente a supremacia do Sudeste, seguido, nessa ordem, pelo Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Norte, seja em número de redes franqueadoras ou de unidades de franquias. Nesse cenário, dados da ABF (2015) apontam para a proeminência, em especial, dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, detentores, respectivamente, de 52,6% e 11,4% das empresas franqueadoras, e 37,5% e 11,6% das unidades de franquias do país em 2014.

Além disso, ainda segundo a entidade, as operações de franquia se dão em 2.108 cidades do território nacional, isto é, 37,8% dos municípios brasileiros conforme estatísticas do IBGE (2015). Destaque deve ser dado às cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, que possuem a maior distribuição de unidades por municípios, 16,5% e 7,4% simultaneamente (ABF, 2015).

Essas estatísticas ilustram certa incipiência do setor em diversas localidades, de forma a existir uma possível capacidade de expansão do sistema pelo território nacional, seja em termos de região, estado ou municípios.

Figura 12 – Participação das regiões brasileiras no setor de franquias nacional em 2014.



Fonte: (ABF, 2015).

Vance (2010) ressalta a recente tendência de internacionalização das franquias nacionais. Segundo Silva (2004), a primeira rede brasileira a expandir seus negócios para o exterior foi a cadeia de perfumaria e cosméticos O Boticário, tendo em 1986 iniciado suas operações em Portugal. Diversas marcas obtiveram sucesso em sua expansão internacional. Algumas delas são Hering, Yázigí Intemexus, Fisk, CCAA, Habib's, China in Box, Localiza, Spoleto, Bob's, Casa do Pão de Queijo, Livraria Nobel, Sapataria do Futuro e Wizard (SILVA, 2004; MATTOS, 2010; VANCE, 2010).

Nesse sentido, ABF (2015) afirma que as redes franqueadoras do Brasil estão instaladas em 53 países. A entidade ratifica adicionalmente a presença internacional de 106 marcas brasileiras, dentre as quais 96 possuem operação no exterior e dez realizam exportação de franquias de formato de negócio. A Figura 13 contribui para tal afirmativa, evidenciando onde as marcas brasileiras são mais atuantes no exterior.

Verifica-se uma maior participação das franquias nacionais nos países ibero-americanos. De acordo com a *Federación Iberoamericana de Franquicias – FIAF* (2015), entidade composta por Argentina, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Espanha, Guatemala, México, Paraguai, Peru, Portugal, Uruguai e Venezuela, que o Brasil é seu membro mais representativo, seja em número de marcas, unidades (próprias e franqueadas) ou redes de franquias. Segundo Silva (2004), justifica-se esse posicionamento estratégico pelas proximidades linguísticas e culturais do Cone Sul e dos países ibéricos com o Brasil.

Figura 13 – Principais locais de operação de marcas brasileiras no Brasil e no exterior em 2014 (unidade).



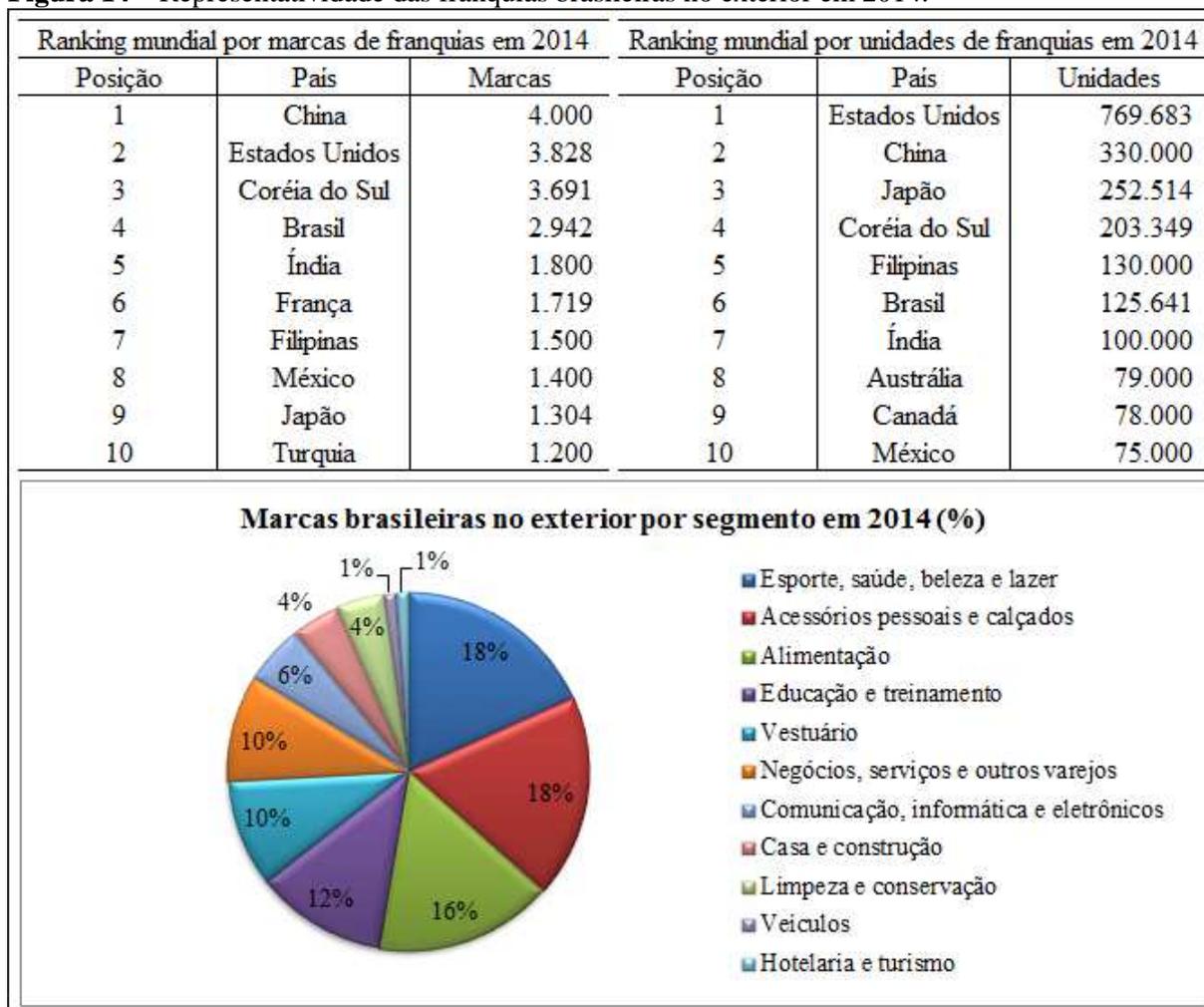
Fonte: (ABF, 2015).

Já a Figura 14 elucidada a representatividade do sistema de franquias brasileiro frente ao restante do mundo em 2014. Segundo dados do WFC (2015), citado por ABF (2015), o Brasil ocupa a quarta posição no *ranking* mundial de marcas, detendo 2.942 redes de franquias. Ademais, o país possui o sexto lugar no *ranking* mundial de unidades, com 125.641 unidades. A ABF (2015) esclarece ainda que os setores nos quais as marcas brasileiras são mais atuantes no exterior são Esporte, saúde, beleza e lazer e Acessórios pessoais e calçados, ambos com 18,3% de participação, sucedidos de Alimentação (16,1%) e Educação e treinamento (11,8%).

O mesmo já não pode ser afirmado quanto ao mercado nacional no mesmo período. Conforme dados da ABF (2015), elucidados na Figura 15, predominam neste os segmentos de Negócios, serviços e outros varejos (21%), Alimentação (20,1%) e Esportes, saúde, beleza e lazer (18,3%). Ainda segundo a entidade, os maiores aumentos do faturamento foram observados no âmbito de Comunicação, informática e eletrônicos (27%), Acessórios pessoais

e calçados (19%), Casa e construção (17%) e Educação e treinamento (12%). Quanto à variação das unidades, é preciso dar ênfase aos setores de Hotelaria e turismo (34%), Acessórios pessoais e calçados (30%) e Veículos (21%), tendo também ocorrido um decréscimo de quatro pontos percentuais (-4%) no número de lojas das franquias brasileiras de Esportes, saúde, beleza e lazer.

Figura 14 – Representatividade das franquias brasileiras no exterior em 2014.

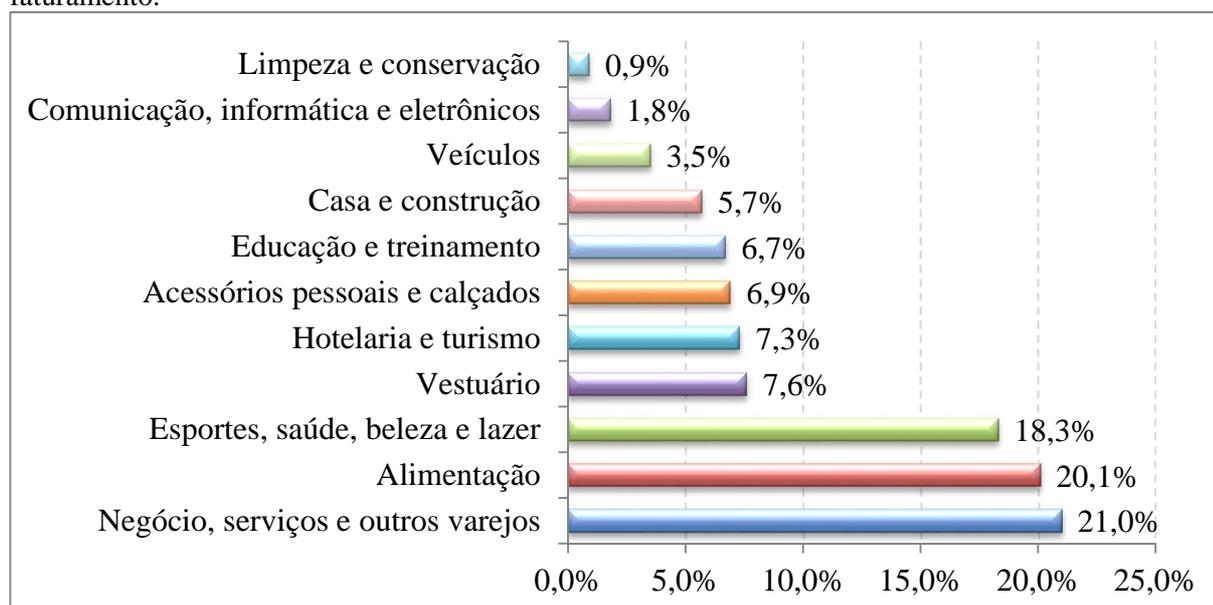


Fonte: (ABF, 2015; WFC, 2015 apud ABF, 2015).

De acordo com ABF (2015), as vinte marcas com maior número de lojas no mercado nacional são, nessa ordem, O Boticário, Wizard Idiomas, Colchões Ortobom, Cacau Show, Subway, McDonald's, AM PM Mini Market, Kumon, Jet Oil, Bob's, BR Mania, Nosso Bar, Correios, Escolas Fisk, CVC Brasil, Dia %, Óticas Diniz, Óticas Carol, CCAA e Hering Store. Dentre elas, predominam os setores de Alimentação (cinco unidades), Negócios, serviços e outros varejos e Educação e treinamento (ambos com quatro unidades).

A observância das estatísticas e dados em discussão mostra serem usuais as referências à proeminência do setor de Alimentação frente às diversas marcas de franquias brasileiras, seja no mercado nacional ou internacional. Segundo Silva (2004) é expressiva a participação das redes brasileiras de alimentos no supracitado processo de internacionalização das franquias brasileiras. São casos como do China in Box, Vivenda do Camarão, Casa do Pão de Queijo, Habib's e McDonald's, cada um dele atuante em pelo menos um dos países-membros da FIAF.

Figura 15 – Representatividade dos segmentos das franquias brasileiras em 2014 por composição do faturamento.



Fonte: (ABF, 2015).

A autora também esclarece acerca da relevância econômica das redes de alimentos no sistema de franquias brasileiro, alegando que alguns fatores contribuem para isso, a saber, o potencial e crescente mercado de alimentação fora do lar e os elevados padrões de formatação do negócio característicos deste setor, o que o torna especialmente propício à expansão por meio de franquias. Há uma maior maturidade comparativa desse segmento frente aos demais, de modo que seus franqueadores possuem maior reputação e são mais bem conhecidos pelos atores interessados em investir seus recursos na operacionalização de uma franquia. Assim sendo, as redes de alimentação são beneficiadas quanto às vantagens comparativas do franqueamento, haja visto a decorrente redução dos custos de monitoramento e controle da comercialização. Silva (2004) lembra ainda que entre todos os diferentes subsegmentos do setor de Alimentação, o de *fast-food* (redes de rápido atendimento) é o mais significativo, representando, em 2000, 44,80% do número total de unidades pertencentes ao segmento no Brasil.

É preciso notar que, além da proeminência econômica do setor de Alimentos dentre as redes de franquias nacionais, as empresas em análise no presente estudo estão incluídas no segmento em questão, o que torna relevante sua evidenciação. Ademais, dado que o segmento alimentício se insere nas cadeias agroindustriais, as quais são igualmente objeto de estudo desta pesquisa, as franquias agroindustriais serão o foco de discussão do próximo tópico.

3.4 FRANQUIAS AGROINDUSTRIAIS

Conforme anteriormente destacado, as franquias são um mecanismo de comercialização muito representativo no varejo, e os produtos agroindustriais ocupam um lugar de destaque nessa participação, embora mais notadamente nos segmentos de distribuição de bebidas e *fast-food*. A relevância adquirida por esse modelo de negócio na venda final de produtos agroindustriais pode ser atribuída a fatores como ganhos de escala com marketing e produção; e obtenção de capital para expansão da rede, já que cabe aos franqueados as inversões necessárias a abertura de suas unidades (BATALHA; SILVA, 2001).

Sproesser e Lima Filho (2001) definem que o sistema varejista de alimentos é dividido em dois grandes canais: o varejo de alimentos e os serviços de alimentação. O primeiro é representado por estabelecimentos como supermercados e hipermercados; enquanto o segundo engloba restaurantes, lanchonetes, entre outros. Ainda segundo os autores, a franquia de distribuição do varejo alimentar consiste na transferência do direito de uso de uma marca ao franqueado, competindo ao franqueador auxiliá-lo na atividade por meio da centralização da compra e do suprimento das unidades, da transferência de métodos de gestão comprovados, da formação e treinamento de pessoal, entre outras atribuições.

As características particulares dos produtos e cadeias agroindustriais são elementos determinantes à escolha dos mecanismos de gestão e, por consequência, das estruturas de governança empregadas pelas empresas que atuam nesse segmento. Batalha e Silva (2001) defendem que as ferramentas clássicas de gestão devem ser modificadas para que se moldem às peculiaridades de tais cadeias, uma vez que grande parte dos produtos alimentares é fortemente ligada a matérias-primas agropecuárias. Assim, é imprescindível verificar as condições de oferta e demanda dos insumos *in natura* para a análise da cadeia como um todo, de forma que, por exemplo, para o estudo da cadeia produtiva de carne bovina é preciso entender a dinâmica mercadológica da bovinocultura de corte.

A produção rural, elo que é a principal fonte de matéria-prima dessas cadeias, está sujeita a diversos condicionantes, que vão desde mudanças climáticas a variações de técnicas

de manejo, que impactam diretamente na qualidade da produção. Além do mais, grande parte dos alimentos transformados nas agroindústrias, bem como os próprios produtos finais, é perecível, de modo que a qualidade das mercadorias é largamente associada ao tempo de processamento do insumo, e disponibilização e venda da produção última no varejo. Questões relacionadas ao planejamento da produção e à logística de distribuição assumem, pois, uma importância vital, sendo que o baixo valor unitário dos produtos transformados acentua ainda mais a necessidade de um escoamento eficiente e eficaz (BATALHA; SILVA, 2001).

Sporleder e Boland (2011) propõem existirem características econômicas únicas que distinguem cadeias agroindustriais das demais. Dentre tais atributos: o risco emanado da natureza biológica das cadeias agroindustriais; o papel dos estoques reguladores; a predominância de uma estrutura de mercado oligopsônica na venda da produção agropecuária; a mudança relativa de poder de mercado das agroindústrias para varejistas de alimentos; a globalização da agricultura e das cadeias de suprimentos agroindustriais; entre outros.

Azevedo (2001), por sua vez, destaca a forma particular como se comportam oferta e demanda de produtos agroindustriais. Quanto aos aspectos da demanda, são bens essencialmente de primeira necessidade e de baixo valor unitário, de forma que variações em seus preços não afetam intensamente a quantidade consumida. Além disso, a tendência de internacionalização de sua demanda gera níveis de consumo ainda mais estáveis, na medida em que os torna menos suscetíveis a flutuações decorrentes de crises locais. Não obstante, conforme indicam Batalha e Silva (2001), certos alimentos são sujeitos a demandas sazonais, tanto em função de oscilações climáticas ligadas às estações do ano, quanto em datas específicas. São estes os casos, por exemplo, do maior consumo de chocolate na Páscoa e das menores vendas de sorvete no inverno.

Já no que se refere à oferta das cadeias agroindustriais, Azevedo (2001) afirma não se sustentar a regularidade observada na demanda, uma vez que os volumes finais de produção são limitados a disponibilidade de seus principais insumos, isto é, dos produtos agropecuários. A produção rural é subordinada a restrições da natureza que envolvem desde condicionantes climatológicos, até o espaço-tempo entre a decisão de investir e a efetiva maturação do investimento, esta última determinada pela maturação biológica de seus componentes, sejam eles plantas ou animais. Assim, a oferta tem um comportamento sazonal, sendo tipicamente concentrada em algumas épocas do ano e ordenada entre uma sucessão de safras e entressafras. Por ser a demanda estável e a oferta variável, os preços dos produtos agroindustriais são consideravelmente sensíveis a mudanças na quantidade ofertada.

Boehlje, Roucan-Kane e Bröring (2011) propõem que os supracitados atributos do setor agroindustrial desafiam o equilíbrio estático da teoria econômica tradicional, de modo que quadros analíticos que consideram as dimensões dinâmicas do tempo e da incerteza devem ser utilizados. Segundo os autores, a tomada de decisão nessas cadeias deve ser tida como um complexo processo adaptativo, caracterizado por ser não-linear; sujeito a erros, vieses e informações incompletas; e ambientado em um sistema aberto.

Complementarmente, Tsolakis *et al.* (2014) afirmam que a evolução contínua das cadeias agroindustriais, a complexidade dos ambientes em que elas estão inseridas e a tendência de integração das mesmas em um conceito unificado de abastecimento global fazem com que relacionamentos estratégicos e de cooperação sejam dominantes, visto que são necessários para garantir a segurança da identidade da marca e sua autonomia. Diante do exposto, fica claro que a análise das cadeias agroindustriais segundo a ótica da ECT sob um ponto de vista plural, e não somente determinístico, é extremamente desejável e atraente.

Apesar de incipiente o estudo das formas plurais segundo à ECT, haja vista as relativas escassez e novidade das pesquisas que consideram o fenômeno sob esse prisma, foram identificadas, ao fim do Capítulo 2, algumas suposições teóricas para análise empírica da pluralidade organizacional em franquias agroindustriais no Brasil. São elas: (i) ambiguidade; (ii) complexidade; (iii) posicionamento estratégico; (iv) diferentes atributos das transações; (v) heterogeneidade institucional; e (vi) limites cognitivos dos agentes.

Entretanto, dada a discussão realizada no Tópico 3, é pertinente inserir ainda outras duas premissas a essa averiguação. A primeira delas refere-se à observação holística das marcas em análise, a fim de verificar de qual maneira as correntes teóricas que tradicionalmente estudam o arranjo organizacional de franquias se relacionam com os conceitos institucionais que tratam da pluralidade das transações. A segunda dedica-se ao exame do papel das características de cadeias e produtos agroindustriais na formatação do modelo de negócio empregado pelas franquias analisadas, no intento de explorar a forma pela qual essas particularidades conduzem à estruturação de governanças plurais.

Por fim, cabe esclarecer que, assim como estabelecem Williamson (1979; 1985; 1991) e Ménard (2013; 2014), o limite cognitivo foi aqui considerado como um pressuposto comportamental intrínseco aos agentes econômicos. Dessa forma, o referido constructo foi abordado como uma premissa que fundamenta as explicações da pluralidade organizacional segundo à ECT, não tendo sido, portanto, investigada sua ocorrência empírica nos casos estudados. A Tabela 2 demonstra os códigos estabelecidos para o controle da pesquisa,

utilizados com o fim de direcionar a análise dos dados coletados em campo para atender os objetivos inicialmente propostos.

Tabela 2 – Códigos associados ao controle da pesquisa.

Código	Constructo
I- AMBIGUIDADE	Ambiguidade
II - COMPLEXIDADE	Complexidade
III - POSICIONAMENTO	Posicionamento estratégico
IV - ATRIBUTOS	Diferentes atributos em transações similares
a) LOCACIONAL	Especificidade locacional
b) ATIVOS FÍSICOS	Especificidade de ativos físicos
c) ATIVOS HUMANOS	Especificidade de ativos humanos
d) MARCA	Especificidade de marca
e) TEMPORAL	Especificidade temporal
f) ATIVOS DEDICADOS	Especificidade de ativos dedicados
g) AMBIENTAL	Incerteza ambiental
h) COMPORTAMENTAL	Incerteza comportamental
i) PRÉ-CONTRATUAL	Incerteza pré-contratual
j) PÓS-CONTRATUAL	Incerteza pós-contratual
k) FREQUÊNCIA	Frequência
V - AGROINDUSTRIAL	Características de cadeias e produtos agroindustriais
VI - TRADICIONAL	Explicações tradicionais para pluralidade organizacional

Fonte: Autora.

4 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

A escolha da metodologia de pesquisa demonstra como o pesquisador se situa diante dos paradigmas teóricos analisados em um estudo, evidenciando o porquê do emprego de determinados métodos e técnicas. Dessa forma, a definição da concepção metodológica tem por fim basicamente definir como se gera o conhecimento científico válido em uma investigação. Segundo Demo (2000), citado por Martins (2012a), a questão mais comprometedora de um trabalho científico é sua cientificidade, sendo imprescindível a manutenção da coerência na argumentação. Nem sempre é necessário que o autor escancare declarações metodológicas, mas sim, implicitamente, deixe claro o tipo de paradigma explicativo que está em jogo e onde ele como estudioso se aloca.

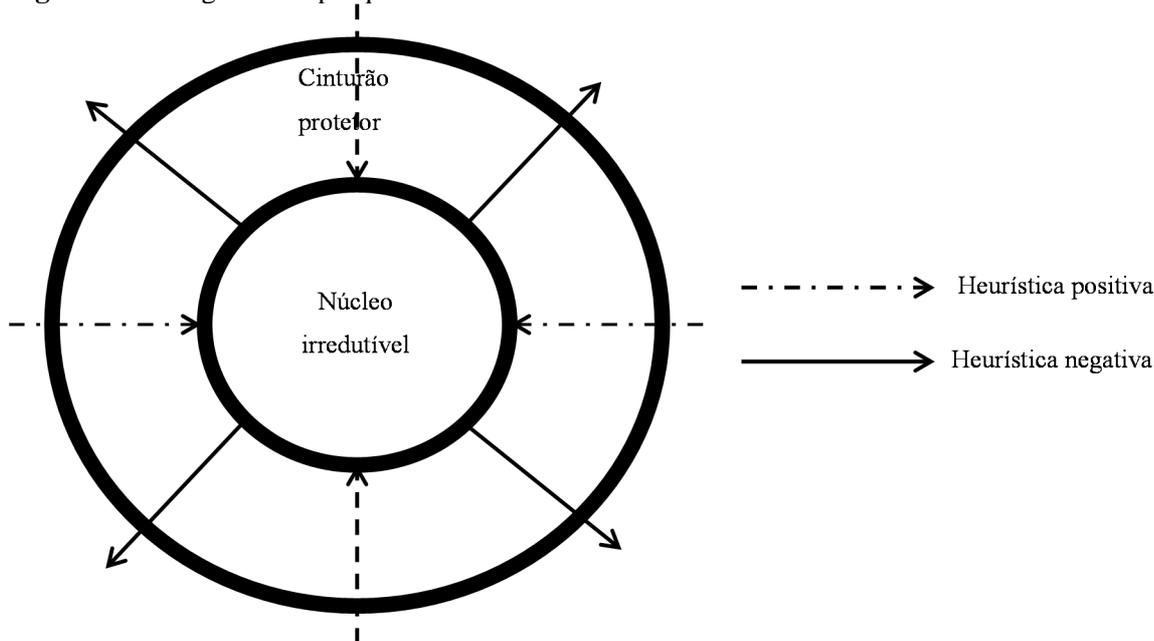
O programa de pesquisa trata-se de uma concepção metodológica composta de duas heurísticas: uma negativa e outra positiva (FIGURA 16). A negativa é formada por um núcleo irreduzível que contém as suposições básicas subjacentes ao programa. Tal núcleo é protegido da falsificação por um cinturão protetor, que se constitui de hipóteses auxiliares, condições iniciais, entre outros. A heurística positiva, por sua vez, estabelece como o programa de pesquisa pode ser desenvolvido, de forma a orientar modificações no cinturão protetor. Assim sendo, o desenvolvimento do programa de pesquisa se dá por meio da expansão e modificação do cinturão protetor, basicamente via adição e articulação de hipóteses, tornando possíveis novos testes e descobertas (MARTINS, 2012a).

Diante do exposto, para atingir os objetivos propostos, o estudo se estruturou, segundo sua concepção metodológica, em um programa de pesquisa. Isso porque os fundamentos de sua teoria-base já são conceitualmente consolidados, tendo sido, pois, visada a expansão e modificação de seu cinturão protetor. Em outros termos, pode-se dizer que o núcleo irreduzível da ECT, isto é, os atributos das transações e os pressupostos comportamentais dos agentes, é teoricamente robusto, embora ainda exista muito a ser feito em seu cinturão protetor no que se refere à identificação das razões que levam à pluralidade como mecanismo de coordenação das transações.

Quanto à abordagem de pesquisa, o estudo é qualitativo, haja visto que, de acordo com Martins (2012b), enfatiza informações que refletem a perspectiva do indivíduo que está sendo avaliado. Procura-se, antes de mais nada, entender o fenômeno, independentemente da frequência de ocorrência de suas variáveis, analisando o desenrolar de eventos e a dinâmica

operacional que culminam nos resultados. Assim, o ambiente em que a problemática acontece deve ser interpretado, coletando-se observações e evidências por meio de visitas às organizações em análise. Entretanto, é preciso ressaltar que ao ir a campo para obter maior proximidade em relação ao fenômeno, o estudioso pode exercer alguma influência sobre os indivíduos pesquisados, já que ao observar, também é observado.

Figura 16 – Programa de pesquisa.



Fonte: (MARTINS, 2012a).

Por ser uma abordagem menos estruturada, proporciona, dentro dos limites da pesquisa científica, flexibilidade ao pesquisador para alterar o desenvolvimento do trabalho, assegurando que o objetivo estabelecido seja atingido da melhor maneira possível. Para isso, a construção da realidade objetiva da pesquisa se dá tanto pela perspectiva do estudioso, fundamentada na revisão bibliográfica, quanto pelo ponto de vista subjetivo dos indivíduos. Este último é obtido através de evidências coletadas no ambiente natural do estudo, tais como entrevista semiestruturada ou não estruturada, observação participante ou não participante e pesquisa a documentos, havendo um esforço para evitar que opiniões pessoais e especulações sejam consideradas como verdades. Assim, caso a pesquisa de campo leve a algum constructo não identificado na revisão de literatura, ele pode ser incorporado à pesquisa (MARTINS, 2012b).

Dentre os métodos de pesquisa mais apropriados para condução de um trabalho qualitativo está o estudo de caso, utilizado nessa pesquisa. Nele o pesquisador tem baixo grau de envolvimento com os indivíduos e a organização pesquisada, sendo que a interação ocorre nas visitas em que são feitas as entrevistas, as observações e a consulta aos documentos

(MARTINS, 2012b). Esse método de procedimento, também conhecido como monográfico, visa o estudo de indivíduos, instituições, grupos, entre outros, para o entendimento de determinados fatos. Trata-se de uma investigação empírica que averigua um acontecimento contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, objetivando compreender fenômenos sociais complexos enquanto são preservadas as características holísticas e significativas dos fatos (YIN, 2005).

Deve-se primeiramente definir um referencial conceitual-teórico para o trabalho, de forma a fazer um mapeamento da literatura sobre o assunto. A busca e organização bibliográfica permitem a identificação das lacunas onde a pesquisa pode ser justificada em termos de relevância, bem como possibilitam extrair os constructos, isto é, os elementos da literatura que constituem os conceitos a serem empiricamente verificados (MIGUEL; SOUZA, 2012). Assim, para operacionalização do programa de pesquisa e do estudo de caso em ECT e formas plurais em franquias do agronegócio no Brasil empregou-se, em um primeiro momento, a documentação indireta como técnica de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2006), tal qual o figurado na revisão teórica apresentada nos Capítulos 2 e 3.

Frente ao risco de avaliar erroneamente um evento singular e à impossibilidade de realização de pesquisa com maior aprofundamento e riqueza na coleta de dados (elemento fundamental do estudo de caso único) dadas as dificuldades inerentes de acesso aos mesmos, espera-se que duas unidades de análise sejam suficientes para esgotar a diversidade das informações obtidas a partir da multiplicidade de casos. Segundo Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002), casos múltiplos podem reduzir a profundidade do estudo, quando os recursos são limitados, mas, por outro lado, podem aumentar a validade externa e ajudar a prevenir o viés do observador.

A seleção da amostra em estudos de casos ocorre de forma teórica, visando elementos que possuem certas características idealmente desejáveis e justificáveis teoricamente (EISENHARDT, 1989). O fim é obter-se generalização analítica ou teórica, contribuindo para uma teoria de mais alto nível, que se abstraia das especificidades das unidades de análise (MIGUEL; SOUZA, 2012). Não obstante, poucas franquias atuantes no setor agroindustrial brasileiro foram identificadas, sendo que apenas duas responderam às tentativas de contato da pesquisadora, ambas se mostrando dispostas a participar das entrevistas. Assim, a seleção de caso se deu por conveniência, alternativa proposta por Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002) em casos de limitação à recursos (financeiros, por exemplo) ou ao acesso de unidades de análise adicionais.

A primeira das unidades de análise é uma franquia de produção de hortaliças hidropônicas localizada no Sul brasileiro, cuja rede atualmente se compõe por uma unidade própria, duas franqueadas e o estabelecimento de um novo franqueado no momento da pesquisa. Doravante será aludida como H2orta. Já o outro caso em estudo, aqui denominado Empresa A, localiza-se na região Centro-Oeste, tratando-se de entreposto comercial de carne, em primazia bovina e ovina, de alta qualidade. Sua rede é formada por duas unidades próprias e uma loja experimental franqueada (para dados mais específicos, ver Tópico 5.1).

Embora o critério de seleção dos casos tenha sido a conveniência, nota-se que as marcas estudadas possuem tanto similaridades quanto disparidades que de certa forma atendem aos pressupostos da amostragem teórica em estudos monográficos. Do lado das características semelhantes, além de serem franquias do agronegócio, as empresas são de pequeno porte, com processo de franqueamento recente e em constante reajuste frente às adversidades advindas da efetiva implantação de unidade(s) franqueada(s). Ademais, lidam com produtos perecíveis, de alta qualidade e que, portanto, exigem um escoamento rápido e eficiente. Visam atender consumidores de alta renda e enfrentam uma concorrência inexpressiva no nicho de mercado *premium* em que atuam, não obstante a oferta de hortaliças e carne para consumo em massa seja abundante.

Verificou-se ainda que ambas as marcas têm um raio de ação limitado, de nível regional. A H2orta tem operação nos três estados da região Sul, enquanto a Empresa A opera somente em um estado da região Centro-Oeste, e nenhuma delas exporta sua produção para estados afora os de sua atuação.

Quanto às dissemelhanças, primeiramente destaca-se os diferentes elos da cadeia produtiva que são operacionalizados por uma unidade. Na H2orta, o estabelecimento próprio ou franqueado adquire os insumos produtivos, realiza a produção e a comercialização das hortaliças, sendo que seu principal canal de distribuição está voltado para grandes redes de supermercados que atendam o perfil de demandantes das classes A e B. Assim, não há comercialização direta do produto final para o consumidor final. A Empresa A, por sua vez, adquire fêmeas bovinas precoces das raças nelore e *angus* (matéria-prima) via mercado spot, terceirizando o abate destas. Já o processamento industrial (desossa, corte, etc.) e estoque do produto final se dão em unidade produtiva própria, a partir da qual distribui-se a produção. A comercialização ocorre tanto por atacado (para redes de supermercados), quanto por varejo, (para estabelecimentos próprios e franqueado). Desse modo, cabem às lojas da Empresa A mediar somente a venda do produto final para o consumidor final, não realizando nenhuma atividade de fato produtiva.

Além de atuarem em diferentes elos em suas respectivas cadeias produtivas, as firmas em análise possuem níveis distintos de verticalização, com predominância de unidades franqueadas no primeiro caso e de lojas próprias no segundo. Além de que as empresas têm produtos finais extremamente distintos, que exigem soluções e decisões empresariais particulares.

Selecionados os casos, empregou-se a técnica de pesquisa de documentação direta, isto é, o levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem (MARCONI; LAKATOS, 2006). Mais especificamente, foi realizada visita única em outubro de 2015 na matriz e em uma unidade franqueada das empresas em estudo. Para isso, dois questionários distintos foram elaborados e aplicados, conforme Apêndice A. O primeiro deles destina-se ao franqueador e outro é destinado ao franqueado, ambos visando obter *insights* da pluralidade organizacional na gestão da franquia e das unidades de suas respectivas redes. Para tanto, os dados foram coletados por meio de: (i) entrevista semiestruturada com o informante respondente principal da unidade, seja ele gerente, diretor ou proprietário do negócio; e (ii) observações no ambiente natural das unidades de análise.

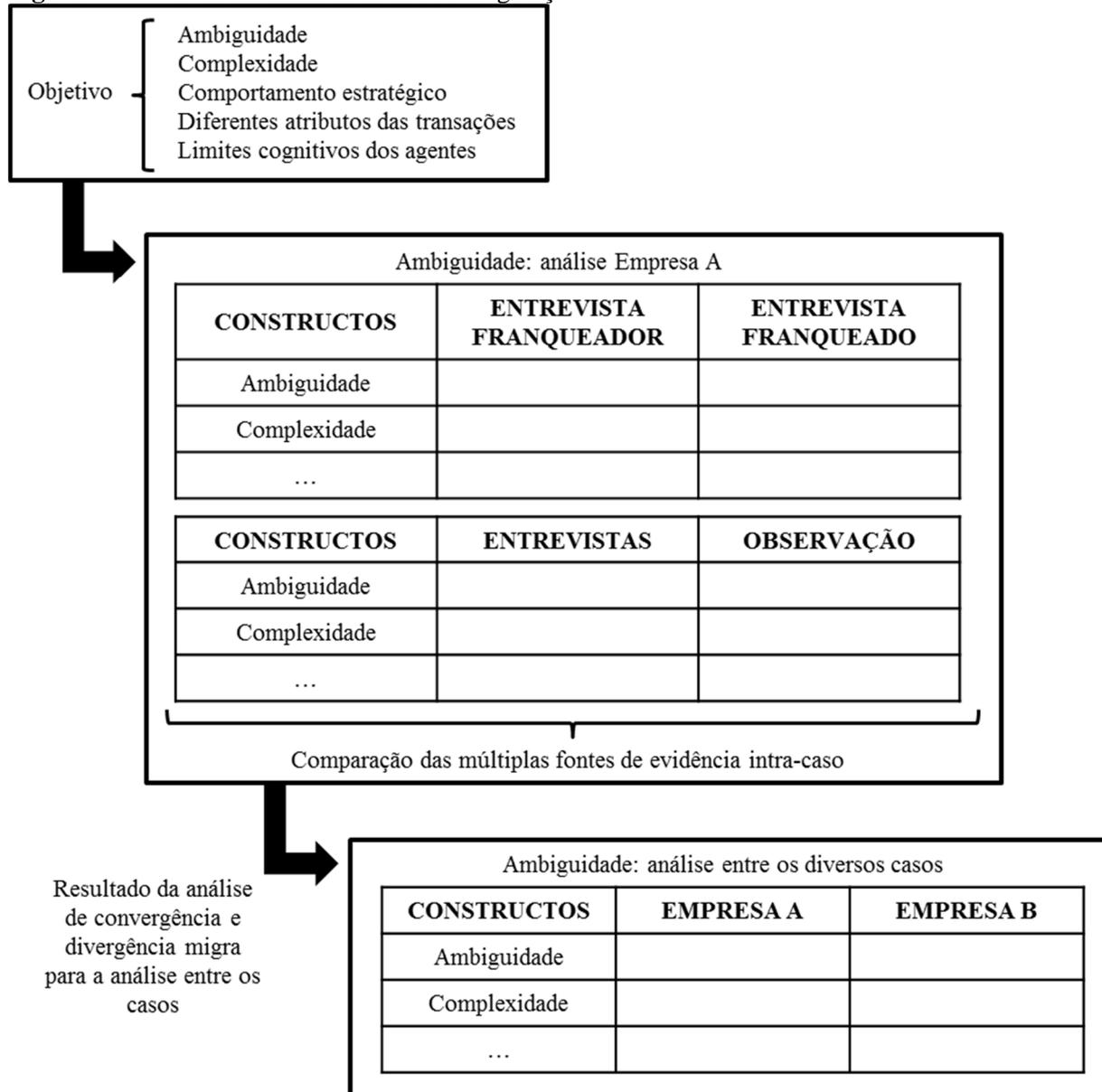
Para melhorar a confiabilidade e a validade da condução dos estudos de caso, desenvolveu-se um protocolo de pesquisa (ver Apêndice A), especificando as áreas abordadas, as fontes de informação (pessoas, documentos, observação) e os procedimentos operacionais da coleta de dados (MIGUEL; SOUSA, 2012). Em seu cerne está o conjunto de questões utilizadas nas entrevistas, tendo sido conduzido um teste piloto nas unidades visitadas da H2orta para verificação dos procedimentos de aplicação e avaliação dos dados obtidos em aspectos como qualidade, associação aos constructos e contribuição para os objetivos do estudo (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Transcritas as gravações e notas das entrevistas (em documento padrão Word) e agrupadas as observações e outros materiais coletados em campo, fez-se, atendendo a estrutura do protocolo de pesquisa, a codificação dos dados. Para isso, foi empregado o software QDA Miner de análise qualitativa de dados, de forma a incluir na análise somente aquilo que é essencial e que tem estreita ligação com os objetivos e constructos da pesquisa. O fim foi estabelecer categorias que correspondessem a propriedades teóricas e dimensões associadas ao estudo, agrupando as informações segundo suas devidas classificações e relacionando-as entre si (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; MIGUEL; SOUSA, 2012).

A posteriori, foi empregada a técnica de triangulação de Eisenhardt (1989), analisando-se os dados agrupados em códigos por meio de painéis comparativos feitos em planilha padrão do Excel a partir dos relatórios extraídos do QDA Miner. Dessa forma, foram identificadas as

convergências e divergências das informações obtidas. Esses painéis são pertinentes aos constructos em análise, sendo que as verificações ocorreram primeiramente dentro dos casos individuais (confrontos entre as diversas fontes de evidência) e, em seguida, entre os casos, tendo sido utilizado, para isso, os resultados aferidos do defronte dos casos individuais (FIGURA 17).

Figura 17 – Análise de dados através de triangulação.



Fonte: Autora.

Por fim, quanto ao objetivo, o método de pesquisa visou a extensão e refinamento da teoria (ECT), validando e examinando mais profundamente resultados empíricos precedentes e as práticas emergentes (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Pôde-se, então, melhorar

a estrutura do arcabouço teórico existente à luz das observações recolhidas, conforme sugerem Miguel e Sousa (2012), de forma a identificar os limites da aplicação dos constructos identificados, sugerindo melhorias e explicações alternativas e complementares. A Figura 18 resume a estrutura metodológica usada no estudo.

Figura 18 – Estruturação metodológica da pesquisa.



Fonte: Autora.

5 RESULTADOS

Nesta seção foram discutidos os resultados da presente pesquisa com o fim de analisar, tendo por base o aporte teórico da ECT, as facetas empíricas dos sistemas de governança plural nas franquias examinadas. Para isso, o capítulo foi subdividido em duas partes. A primeira delas, pertinente ao item 5.1, descreve as unidades de análise do estudo de caso, sendo que, para isso, caracteriza o modelo de negócio e relata o histórico das empresas.

Já o item 5.2, trata da aplicação efetiva nos casos examinados dos constructos levantados na revisão de literatura. Basicamente, foi explorada a relação entre as dimensões das transações e os conceitos de ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico. Ainda mais, não somente foram analisadas explicações relacionadas a aspectos institucionais das transações, como também se verificou a forma pela qual as particularidades das cadeias e produtos agroindustriais condicionam a escolha das governanças empregadas pelas firmas.

Esse capítulo possui, portanto, um viés exploratório. Pretende-se nele contribuir para a teoria, seja em termos de novos achados ou no enriquecimento dos constructos já existentes, de forma a dar maior robustez aos pressupostos teóricos que fundamentam a adoção da pluralidade organizacional à luz da ECT.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

5.1.1 Caso 1: franquia de hortaliças – H2orta

A franquia que constitui o Caso 1 trata-se da comercializadora de hortaliças Rotta Empreendimentos Agrícolas LTDA ME, nome fantasia H2orta, que emprega quatorze funcionários em sua unidade própria, localizada em Ivoti – RS. São três unidades franqueadas, duas em pleno funcionamento, em Salvador do Sul – RS e Campo Largo – PR, e outra ainda em obras no período de aplicação dos questionários desta dissertação, instalada em Tijucas – SC. A unidade em Ivoti, que atende a região metropolitana de Porto Alegre, é a maior produtora da marca, seguida por Campo Largo e Salvador do Sul, as quais fornecem hortaliças para região de Curitiba e a serra gaúcha, respectivamente.

Pelo franqueador, responde o Sr. Ricardo Rotta, diretor e proprietário da rede de franquias. Já o franqueado participante desta pesquisa atende pela Razão Social Ronaldo Luiz

Ritter, empresa fundada no ano de 2014, tendo por ela respondido o Sr. Cristian Eugênio Muxfeldt, gestor e sócio da unidade de Salvador do Sul.

Em princípio, o franqueador dedicava-se à área de serviços, atuando como “autorizado” da Brastemp, tendo em 1998 migrado para a horticultura, negócio que à época lhe pareceu atraente dada a baixa tributação da atividade de produção rural – pagamento de 2,3% de Funrural e retirada gratuita de talão de notas fiscais na prefeitura. Isso porque em sua experiência com a Assistência Autorizada, o empresário arcava com cerca de 12 a 13 tributos, enquanto que em seu ramo atual, além da uma única contribuição, o ônus recai totalmente sob o cliente, a quem cabe o recolhimento da guia. Desde então, a empresa foi paralisada, até que, em 2011, foi necessária sua reativação para constituição da franqueadora.

Além disso, a simpatia pela atividade foi suscitada, ainda em 1996, pela elaboração de um Plano de Negócio do comércio de hortaliças pelo Sr. Ricardo, em meio a um curso de Gestão de Pequenos Negócios do SEBRAE. Este exercício proporcionou ao franqueador conhecer esse nicho de mercado que observou ser, até então, pouco explorado. Em uma visita a uma plantação de alface-americana dedicada ao McDonald’s, em Sorocaba – SP, foi apresentado às, naquele momento pouco difundidas, estufas de hidroponia, tendo esse interesse pela tecnologia de hidropônicos culminado na criação da H2orta.

Posteriormente, relativamente mais consolidada, a empresa foi novamente objeto de estudo, dessa vez de uma monografia de MBA em Marketing. Nessa ocasião, ficou constatado que a H2orta já constituía um modelo de negócio formatado, cabendo somente o início de seu franqueamento. Entretanto, apesar de a ideia despertar o interesse do franqueador, o momento não lhe pareceu oportuno, e a criação da rede foi vista apenas como uma possibilidade futura.

O foco no desenvolvimento de uma marca de verduras possibilitou, 17 anos após o início da empresa, a fidelização da clientela. Atualmente, nos grupos de supermercados nos quais a H2orta atua, dentre eles a Companhia Zaffari, para a qual fornece hortaliças há 15 anos, é comum a procura pelas hortaliças através da marca, situação esta vista como inovadora. Dessa forma, o sucesso do negócio estimulou sua transformação franquia, conforme cogitado no passado, havendo ainda a expansão da atividade para mercados outros, além do Rio Grande do Sul.

Nestes novos mercados notava-se ser predominante a cultura de que não há distinção entre hortaliças, tendo o uso de embalagens diferenciadas se mostrado uma estratégia importante na quebra desse paradigma. Além de atender a requisitos legais, especialmente de higiene e segurança alimentar, o emprego dessas embalagens não apenas permite chamar a

atenção do consumidor, como também dá ao produto uma conotação sustentável, por serem elas oxi-biodegradáveis.

Ademais, o sistema de franquias tornou possível que a marca superasse dificuldades intrínsecas à expansão do negócio, como a procura por profissionais capacitados em diferentes localidades. Passados os anos, o Sr. Ricardo continuava a perceber que os mesmos problemas e carências gerenciais de sua unidade se mantinham. O modelo franquias representava uma forma de atenuar tais questões, uma vez que, por exemplo, seria função do franqueado buscar em sua própria região o profissional adequado para gestão de seu empreendimento, tendo esta familiaridade com o mercado local se mostrado extremamente eficiente na captação de mão-de-obra qualificada.

Já o franqueado da unidade de Salvador do Sul demonstrou interesse na produção de hidropônicos mesmo antes de conhecer a franquias. Em princípio, a ideia era investir em algo ligado ao setor primário, e ao assistir uma reportagem no programa “Globo Rural” sobre hidroponia, cerca de cinco anos antes da abertura da unidade, o Sr. Cristian acabou por definir este como o nicho no qual empreenderia.

Assim, acabou se associando os seus primos, Ronaldo e César Ritter, que também tinham interesse na produção de hidropônicos, para a abertura da franquias. Em 2013, foram iniciados os contatos com o Sr. Ricardo, e já no ano seguinte a unidade de Salvador do Sul entrou em funcionamento. Primeiro, com a montagem da estufa e, após quatro meses, com a produção de fato. No momento da entrevista, a empresa contava com 11 colaboradores, seis dos quais trabalhavam somente meio turno.

O produto principal da marca é a alface “*mousse*”, cuja variedade é mantida em sigilo em detrimento da seleção e padronização pelo franqueador das hortaliças cultivadas na rede. Na ocasião das entrevistas, a empresa contava com 15 itens em seu portfólio, não sendo obrigatório às franquias necessariamente oferecer todos eles de uma só vez. Por exemplo, para a unidade de Campo Largo foi sugerido um “kit” inicial de produtos, que adaptado à demanda local resultou em um *mix* com cerca de 10 itens.

Além disso, há possibilidade de que o franqueado, devido aos padrões regionais de consumo, ofereça uma hortaliça distinta das constantes no portfólio, desde que ela tenha sido previamente testada e aprovada pelo franqueador. Esse é o caso da salsa, solicitada por compradores da serra gaúcha e, assim, produzida pela unidade de Salvador do Sul. Outro produto que tem sido procurado nesta mesma área é a alface lisa, que será comercializada em embalagem cônica e aberta, e é semelhante à *mousse*, embora com uma demanda mais expressiva que essa última na referida localidade.

Figura 19 – Portfólio-base de produtos da H2orta.



Fonte: (H2ORTA, 2016).

A expansão da franquia e a consolidação da marca permitem também que sejam estabelecidas parcerias com fornecedores, além de melhorarem as condições de negociação dados os maiores volumes de compras da rede como um todo. Por exemplo, foi acordada a

importação de uma variedade italiana de alface que será comercializada unicamente pela H2orta, configurando a exclusividade na oferta de produtos uma das estratégias mais importantes para fidelização do público consumidor.

Ser uma referência em hidroponia já é realidade na Região Sul. Inclusive, esse reconhecimento veio com algumas premiações, como a da GS1 Brasil, empresa gestora dos códigos de barra. A H2orta é tida como *case* de sucesso pela referida firma devido ao trabalho realizado na unificação dos códigos de barra utilizados na rede de franquias. Reconhecimentos como esse fortalecem o negócio, permitindo a consolidação da marca, de forma a ampliar as possibilidades de parcerias e gerar melhores contratos. O franqueador espera, portanto, que em três anos a franqueadora esteja mais consistente para poder melhor administrar a rede.

Por outro lado, o franqueador admite ter ainda fragilidades na operação e gestão da rede. Entre os riscos do negócio está, por exemplo, a venda de cultivares da Rijk Zwaan, produtora holandesa de sementes de hortaliças. Isso porque, mesmo que a unidade Ivoti tenha exclusividade e seja a única a fazer a distribuição dessas sementes na franquia, outros produtores concorrentes também têm acesso a esse mesmo contrato de exclusividade, sendo que são dessa marca as folhas mais diferenciadas oferecidas pelas H2orta.

Levando em conta que o contrato de distribuição de sementes é um diferencial que pode não se sustentar a longo prazo, ocorre também um contínuo investimento em tecnologias e processos. A H2orta disponibiliza aos franqueados um equipamento de origem neozelandesa capaz de, vinte quatro horas por dia, recolher e analisar amostras da solução nutritiva e automaticamente repor, conforme necessário, nutrientes e/ou água para estabilização da mesma. Importado o dispositivo, foram feitas, conjuntamente a fornecedores parceiros no Brasil, uma série de melhorias para sua adaptação às características e propósito da rede. Somente assim o equipamento passou a mensurar a temperatura e ajustar a solução nutritiva de acordo com as variações climáticas.

Outra solução adotada foi a instalação do “*pusher*” para exposição das hortaliças, sendo que já na primeira semana de uso experimental do dispositivo as vendas aumentaram expressivos 15%. Basicamente, o *pusher* desloca os produtos para frente da prateleira sempre que o primeiro é retirado pelo cliente, deixando o expositor com a aparência de permanentemente cheio. O uso dessas tecnologias, muitas das quais incipientes no Brasil, é, portanto, o argumento-chave do franqueador para a captação de novos franqueados. É primordial que a empresa continue inovando e buscando parcerias estratégicas para sustentação de seu diferencial competitivo em relação à concorrência.

A H2orta não cobra *royalties* sobre faturamento, mas sim pela área da estufa. O uso de um valor fixo de cobrança de *royalty* por metro quadrado deve-se à pretensão do franqueador de manter o negócio simples, e tem por base o *know-how* do mesmo em relação à produtividade média de 1 m² de estufa. Desta forma, se a produção e a venda forem superiores à essa faixa, melhor para o franqueado, que terá maiores lucros. Esse é o caso da unidade de Campo Largo, cujas cotações do preço das hortaliças no mercado local são altas. Isso não implica, entretanto, que os incrementos de produtividade sejam ignorados: a empresa busca conhecer as melhorias que levaram ao aumento do desempenho e, validadas as mudanças, disseminá-las para as demais unidades.

É mantida ainda uma visão de que a franquia não vive apenas de *royalties*, sendo preciso envolver-se com seus fornecedores para fortalecer o conceito de rede. Assim, feita a devida estruturação, a atuação do franqueador passou a englobar também a venda de insumos para seus franqueados. Nesta operação, nenhuma margem de lucro é agregada às matérias-primas, sendo considerados somente valores referentes a impostos, frete e demais custos de transação incorridos na aquisição dos produtos.

Não obstante, no momento em que foram feitas as entrevistas, a franqueadora não era o único canal utilizado para aquisição de insumos pelas unidades, exceto no caso das sementes mais específicas e das embalagens. A operação até então estruturada não suportava toda a demanda de matéria-prima da rede, sendo indicados pelo franqueador os fornecedores terceiros oficiais da marca. Assim, a relação com fornecedores diretos persiste para que a ruptura do suprimento não ocasione, conseqüentemente, rupturas na produção das estufas.

Muito embora a pretensão seja de que, no futuro, franqueador e franqueados façam grandes compras conjuntas e centralizadas, nesta fase da franquia o investimento permanece focado na tecnificação da produção, conforme o supracitado. Dessa maneira, por ainda serem inexpressivos os volumes demandados, dadas as poucas unidades da rede, o modelo de centralização do suprimento permanece inoperante, o que implica em um desafio estratégico tanto para o franqueador, quanto para o franqueado.

Nesse sentido, o Sr. Cristian entende que por estar vinculado à marca tem boas condições de negociação com seus fornecedores, apesar de crer que melhores contratos virão somente após a centralização da aquisição dos insumos pelo franqueador. Além disso, a gestão do estoque nas unidades franqueadas é feita sem nenhum *software* que contabilize as quantidades estocadas, as necessidades de compra e os prazos de entrega, um risco operacional agravado pela indisponibilidade de matérias-primas na franqueadora.

Sobre as matérias-primas adquiridas, os insumos são os mesmos para as diferentes hortaliças. A única variação são as sementes, tidas como fator crítico de sucesso do negócio, haja visto que garantem a padronização dos produtos ofertados pela marca em todos seus locais de atuação. Já fertilizantes e outros itens podem ser conseguidos com certa facilidade no mercado, segundo o Sr. Cristian, por não serem específicos conforme a variedade cultivada.

As sementes são geralmente provenientes da Rijk Zwaan, embora as variedades mais comuns sejam adquiridas de outros fornecedores. Estas variedades são geridas diretamente pelo franqueado, como a rúcula, o radite e a salsa, e comumente têm menor valor agregado. Entretanto, até mesmo as sementes da Rijk Zwaan podem ser supridas por outros meios caso a franqueadora não as tenham em estoque, sendo necessária autorização prévia da franquia para a efetivação da compra. Ademais, o franqueador não impõe qualquer obrigação contratual de consumo mínimo das sementes e embalagens fornecidas exclusivamente por ele, de forma que as unidades comprem segundo suas programações de venda e semeadura.

Em primazia, busca-se estabelecer relacionamentos sólidos com grandes clientes, em geral do setor de supermercados, fator este essencial para o sucesso do negócio. Ter redes supermercadistas como parceiras garante não apenas o suprimento das lojas nas áreas de atuação das unidades da H2orta, mas para todas as demais filiais destas redes, gerando uma vantagem competitiva para a franquia. Consequentemente, é fácil a inserção dos produtos da marca em cidades onde a franquia não atua, estimulando a abertura de novas unidades.

Os restaurantes também são consumidores assíduos da H2orta. É o caso de uma rede de bistrôs atendida pela unidade de Campo Largo, por exemplo. Essa é uma estratégia traçada para diversificação do portfólio de clientes, não se atendo e, portanto, reduzindo a dependência em relação às redes de supermercados. Por outro lado, o fornecimento a pequenos clientes dificulta a logística, que se torna complexa e cara. O ideal é que o cliente tenha um certo volume de compra, pois somente a partir de uma dada escala a logística das hortaliças é viabilizada.

Outro desafio é a política das redes supermercadistas de pagar somente por aquilo que foi de fato vendido seus estabelecimentos. Mesmo sendo o produto altamente perecível a franquia arca com os prejuízos decorrentes de perdas nas gôndolas, ainda que elas envolvam questões como armazenagem incorreta ou compra excessiva do supermercado. Além disso, os grupos de supermercados impõem a cobrança de uma bonificação para oferta das hortaliças da marca em suas unidades. Por exemplo, a Companhia Zaffari desconta 18% da fatura, Carrefour 17%, Wal-Mart 15% e assim por diante.

Ainda que essas políticas sejam consideradas injustas pela franquia, os supermercados continuam a ser os principais clientes da H2orta. A rede não tem interesse de atender outros

atores do segmento varejista, como “sacolões”, já que eles usualmente baseiam sua estratégia de vendas no preço, e não na qualidade do produto. Ações como essa comprometem o trabalho feito para agregação de valor à marca e, portanto, para a imposição de preços superiores aos praticados pela concorrência.

Dados os diversos condicionantes locais, os contratos de franquia, muito embora sigam um modelo base, vêm sendo aperfeiçoados, sofrendo alterações no decorrer do tempo conforme as necessidades individuais dos franqueados. Contudo, essas diferenças não se refletem na operação das unidades, que é padronizada desde a terraplanagem para instalação da estufa, até a exposição das folhas na prateleira do supermercado. O fim último é sempre diferenciar o produto da marca dos demais.

Figura 20 – Estrutura padrão das unidades da H2orta.



Fonte: Autora.

Na abertura de uma nova unidade, o franqueador sugere preços mínimos de venda, que são adaptados conforme as condições do mercado local. Campo Largo, por exemplo, por atender a região metropolitana de Curitiba, chega a praticar preços 20% acima dos sugeridos. Não obstante, dada a sazonalidade da demanda por hortaliças, usualmente menor no inverno,

principalmente na região Sul do Brasil, o patamar dos preços mínimos pode ser reduzido. Nessas situações são alterados não apenas os preços, mas também os níveis de produção. Ou seja, inicialmente a empresa também tem uma previsão do volume de produção de suas estufas, número este que é revisto ao longo da operação da unidade.

O acompanhamento destas modificações (e da necessidade de fazê-las), entretanto, ainda não é gerido através de sistemas. A franquia foi criada como um projeto simples e desburocratizado, mas, como afirma o Sr. Ricardo, não houve a preocupação de registrar dados e torná-los uma ferramenta de gestão para a rede e seus franqueados. A situação vem sendo corrigida através da contratação de uma empresa para o desenvolvimento de um *software* em plataforma *moodle*, que permitirá a realização de treinamento à distância e a comunicação em rede para coleta de dados.

Mensalmente, o franqueado terá de registrar no sistema todas as informações de comercialização, preço e produtividade, processo este que ajudará o franqueador a orientar as unidades sobre o *mix* ideal de produtos de acordo com as realidade e demanda individuais. Ademais, será possível acompanhar a saúde financeira das unidades continuamente, e intervir, seja com medidas preventivas ou corretivas, sempre que necessário.

Portanto, o *software* é visto como uma ferramenta de gestão vital para o negócio. Esse modelo de organização permite um grau razoável de liberdade de tomada de decisões pelo franqueado e torna franqueadora uma espécie de *trading* ou *holding*, com o franqueador assumindo o papel de coordenação.

5.1.2 Caso 2: franquia de carnes – Empresa A

Em virtude do sigilo solicitado pela franquia, a firma, atuante na região Centro-Oeste do Brasil, será denominada Empresa A. Fundada em 2006, a rede contava no momento das entrevistas com 140 colaboradores, divididos entre a Matriz – onde está o entreposto comercial, que faz a industrialização e a distribuição da carne – e duas lojas próprias, todas em uma mesma cidade. Em local próximo, cerca de 130 km distante, está a unidade piloto franqueada, cujo sucesso é condição para a expansão da franquia.

A empresa originalmente focava-se no abate de ovinos e na oferta de cortes diferenciados de cordeiro, tendo uma organização elementarmente familiar. Conforme indica a entrevistada e gestora da rede, Sra. Cristiane, o interesse do fundador pela atividade se deveu a uma lacuna existente no setor, haja visto que, segundo a mesma, 80% da carne ovina consumida no país tem origem importada. Em princípio, os abates eram feitos em frigorífico terceirizado,

enquanto as demais etapas do processamento industrial ocorriam em estrutura própria, ainda que pequena. Dalí os cortes eram distribuídos para restaurantes locais.

Com o sucesso do negócio e o consecutivo crescimento da demanda, especialmente pela propaganda “boca-a-boca”, a empresa cresceu, tendo iniciado por volta de 2008 um esforço para identificar os gargalos da atividade, bem como as possíveis soluções. O fim era estimular a oferta de cordeiros para torná-la mais regular, possibilitando, assim, a ampliação da atividade. Em geral, o que se observava no mercado era a oferta de uma matéria-prima de baixa qualidade e o emprego de uma mão-de-obra pouco qualificada na produção rural, de forma era preciso incitar a cadeia produtiva para viabilizar o projeto.

Com base nestas questões, a Sra. Cristiane, à época professora universitária, prestou consultoria para Empresa A, seja para a organização da parte industrial da cadeia de produção ou para melhoria das condições do abatedouro. Simultaneamente, foi solicitada autorização para abate dos animais dentro da estrutura própria, que passou, então, a contar com o Serviço de Inspeção Municipal, com uma capacidade de abate e processamento de 60 cabeças de ovinos por mês.

Em paralelo, foram executadas ações de fomento à ovinocultura no estado, com apoio e parceria de instituições como Banco do Brasil e governo estadual. O fim era incentivar tanto a criação de ovinos por agricultores familiares como um meio alternativo de renda, quanto aumentar a escala de produção dos produtores rurais de grande porte. Assim, a carne de cordeiro, antes pouco demandada, passou a integrar até mesmo a merenda escolar de alguns municípios da região. Segundo a Sra. Cristiane, esse foi um trabalho minucioso, que é tido como referência em todo o Brasil no que se refere a estratégias de incitação de cadeias produtivas agroindustriais. Além disso, a firma é nacionalmente reconhecida como um caso de “marca de carne” de sucesso, recebendo diversos convites para participação em eventos do setor.

Nesse meio tempo, dado o crescimento sustentado das vendas, houve a ampliação da indústria, que dobrou de tamanho, e a continuidade das políticas de fomento à ovinocultura estadual. Em menos de oito meses, 1200 cabeças de ovinos passaram a ser abatidas mensalmente, cenário este que pouco durou. Dois anos após o início do projeto, os primeiros sinais de falta de matéria-prima começaram a aparecer, e uma nova pesquisa de mercado foi feita a fim de verificar as causas da ruptura.

Primeiramente, observou-se que grande parte dos pequenos agricultores abateram suas matrizes para fins de subsistência, já que o manejo inadequado, e o elevado índice de mortes daí resultante, inviabilizava a produção. Também se notou que os médios e grandes produtores

que aderiram à ovinocultura a tinham como uma atividade secundária, de forma que novamente não era apropriado o manejo dado ao rebanho. Por terem uma alta carga virótica e elevadas taxas de mortalidade, ovinos devem ser prontamente tratados em caso de doenças, caso contrário todos os animais são rapidamente afetados.

Dada a iminência de ruptura da produção, justamente quando o projeto consolidava-se como referência de qualidade e modelo de negócio, foi ampliado o portfólio de produtos da empresa, que iniciou então o abate de bovinos. O entendimento dos gestores era de que o grande diferencial da marca não estava na oferta exclusiva de cordeiro, mas sim em sua filosofia de trabalho. A crença era de que qualquer produto lançado no mercado, desde que sob o nome da Empresa A, seria bem-sucedido, não importando mais se era carne bovina ou ovina. Por não haver à época marcas de carne no mercado, a firma seria, assim como no caso do cordeiro, uma das pioneiras no segmento.

Concomitantemente, foi obtido o Serviço de Inspeção Estadual, que permitiu a expansão da área de atuação da empresa para além dos restaurantes locais. Essa ampliação desencadeou um aumento da demanda por cortes de cordeiro, em especial na capital do Estado, onde o produto é procurado mais expressivamente. Mesmo tendo a maior demanda agravado os problemas relativos à escassez de ovinos para abate, a Empresa A manteve-se fiel ao segmento na qual foi criada, tendo optado por reduzir, mas não cessar, sua oferta de cordeiro, buscando sempre conservar a qualidade e a satisfação de seus clientes.

No lançamento dos cortes bovinos, em 2010, o foco continuava a ser a diferenciação do produto. Nesse momento o gado *angus* despontava no Brasil, tendo ocorrido um *benchmarking*, através de viagens ao exterior, para um melhor entendimento sobre a raça. Nessas pesquisas, foram analisados diferentes modelos de produção e processamento, sempre focados em qualidade, marmorização, maciez e sabor da carne, bem como outros mecanismos de agregação de valor. Dessa forma, foi iniciado o processo de legalização de rótulo e registro dos novos cortes, seguindo as exigências legais pertinentes.

Não era estrategicamente interessante para a marca promover a oferta de carne bovina comoditizada, por serem muitas as plantas frigoríficas atuantes no setor, em especial os grandes *players* nacionais. Dada a referida concorrência, seria imprescindível ter, para o ingresso no segmento de *commodities*, uma produção altamente eficiente, bem como a prática de menores preços de mercado, com margens inferiores às usualmente utilizadas pela Empresa A.

Mais uma vez foram expressivos os níveis de aceitação dos consumidores pelos cortes lançados, superando até mesmo a expectativa dos gestores. Gradualmente observava-se que o preço deixava de ser um fator de grande relevância para os clientes, que percebiam o valor de

adquirir uma carne de animal europeu extremamente limpa, pronta para uso, com qualidade e garantia de origem. Isso possibilitou à Empresa A dar um salto em seu faturamento, que passou de R\$ 100.000 para quase R\$ 700.000 por mês em menos de dois anos. A escala, por sua vez, foi de 60 para 2.200 cabeças de cordeiro e 700 a 800 bovinos abatidos mensalmente. Para suportar esse crescimento, a indústria foi expandida e habilitada à venda de carne bovina, bem como recebeu demais adequações à legislação vigente.

Após um ano, os gestores notaram a necessidade de lançar cortes voltados a um público com menor poder de compra, um produto de “combate”, como chamou a Sra. Cristiane, que seria capaz não apenas de gerar um maior volume de vendas, como também de aumentar o giro da indústria e reduzir, por consequência, seu custo operacional fixo. Não era, portanto, atraente popularizar as linhas já existentes, que poderiam ter suas margens e preços afetados. Foram, assim, lançados os cortes da raça nelore, novamente muito bem recebidos pelo mercado, segundo relata a Sra. Cristiane. A produção de uma carne de menor valor agregado não se deu, todavia, ao custo da perda de qualidade: pelo contrário, foram mantidos os padrões de exigência da empresa em todos os processos realizados.

Por notar que a demanda crescia cada vez mais, dada a fidelização do público consumidor, a empresa continuou a inovar, ainda que mantida a produção somente de cortes de cordeiro e dos gados *angus* e nelore. Assim, foram desenvolvidas linhas alternativas de produtos, por exemplo, de carne mais magra ou voltada a restaurantes de alta gastronomia.

Com a prevalência do objetivo de expandir sua atuação, novo passo foi dado pela firma. Foi criada a rede de casas de carne da empresa, com a abertura de três unidades na cidade onde está a matriz, umas das quais destinada ao atendimento de população com menor poder de compra. Além disso, foi inaugurada uma quarta unidade, que posteriormente veio a ser franqueada, em cidade próxima, a fim de testar como seria a gestão de estabelecimentos em outras localidades. Como toda a *expertise* adquirida vinha da indústria, o grande desafio era compreender como gerir negócios no segmento varejista.

As casas de carne próprias vieram por dois motivos muito claros para os gestores da Empresa A. Primeiro, porque não se encontrava na cidade de origem da rede um lugar que atendesse os critérios de qualidade da firma para venda de seus produtos. Os maus acondicionamento e armazenagem da carne, dada a pouca higiene e o frio de baixa qualidade, seriam grandes entraves ao negócio, podendo comprometer todo o esforço empreendido para assegurar um alto padrão de qualidade aos cortes. A segunda razão era a necessidade de agregar valor aos produtos tratados pelo mercado tratava como *commodities*.

Exemplificando, usualmente não há diferenciação de cortes como “coxão mole”, seja em termos de raça, maciez, qualidade ou marmoreio. Para o cliente, o único critério de escolha da carne do dia-a-dia, ofertada no balcão dos açougues, é o preço. Segundo a Sra. Cristiane, 60% de uma carcaça bovina é composta por cortes comoditizados, de modo que a oferta em lojas próprias, por automaticamente vincular esses produtos à marca, acaba sendo um mecanismo de agregação de valor às mercadorias. Além disso, esses produtos são, por si só, diferenciados, tanto do *angus* quanto do nelore, já que são abatidas somente fêmeas precoces, que têm carne mais macia.

Assim sendo, por evitar mediadores entre a marca e o consumidor final, a rede de casas de carne propicia maiores margens de lucros, ainda que a custos operacionais mais elevados. A prática de maiores preços de mercado não apenas torna a atividade vantajosa, como também viabiliza a abertura desses estabelecimentos, exclusivamente destinados à venda dos produtos da marca.

As unidades verticalizadas, ainda que próprias, são tratadas como clientes. Compram carne da indústria e têm, inclusive, a prerrogativa de registrar reclamação e devolver o produto se este não estiver adequado, como ocorre, por exemplo, na perda do vácuo da embalagem. Até mesmo as responsabilidades financeiras são independentes, sendo consideradas empresas distintas da distribuidora. Assim, se a filial não alcança os níveis de lucratividade esperados pode vir a ser fechada pelos gestores da rede.

Um ano após a inauguração da unidade em cidade próxima à matriz começaram os esforços para criação da franquia. Para traçar a estratégia de franqueamento, o principal indicador utilizado foi a credibilidade alcançada, dada a procura de diversos investidores interessados na abertura de casas de carnes da rede. Paralelamente a esse processo de formatação da franquia, um empresário local, dono de outras sete lojas na referida cidade, propôs a compra do estabelecimento. Esse foi o grande estímulo para concretização do projeto, que levou, a partir destas negociações, a constituição da primeira unidade franqueada.

A franquia piloto foi fundada em outubro de 2013 e contava com um quadro de quatro colaboradores no momento em que foram feitas as entrevistas. Em nome do franqueado falou o Sr. Ubiratan, proprietário do negócio e empresário tradicional da localidade, que atuava previamente somente no ramo de vestuário, isto é, de confecções e calçados.

A criação da rede de franquias não interrompeu o fornecimento para os clientes que compravam no atacado, cujos negócios implicam em 60% do faturamento da marca. São eles, em primazia, grandes redes de supermercado como Extra, Comper e BigLar, além de restaurantes e marmitarias, embora estes últimos participem infimamente do faturamento da

firma. A relação estabelecida com tais supermercados é igualitária, não existindo o pagamento de bonificação para que os produtos da Empresa A sejam por eles ofertados.

As lojas da rede podem vir a oferecer, conforme a demanda e os hábitos de consumo locais, todo o *mix* da marca. Mercadorias de outros fabricantes também são disponibilizadas, mas somente após a realização de testes nas casas de carne do franqueador para verificação de aspectos como qualidade e receptividade do produto pelo público consumidor. Isto posto, não existem impedimentos para que o franqueado ofereça itens de marcas distintas, desde que eles não sejam concorrentes àqueles produzidos pela Empresa A.

Em outras palavras, o franqueado não pode vender em seu estabelecimento outra carne bovina ou ovina, embora possa comercializar, por exemplo, molhos que não estão no portfólio de produtos de fabricação própria da rede. Há, assim, uma lista de fornecedores indicada pelo franqueador a ser seguida, e qualquer modificação é previamente sujeita à apreciação do mesmo. Usualmente, apenas por questões logísticas (o fabricante sugerido não atuar no local) uma alternativa é avaliada.

O processo de venda é o mesmo para todas as unidades, existindo a carne embalada a vácuo e a vendida no balcão, sendo que os cortes a vácuo não são oferecidos no balcão e vice-versa. Os produtos do balcão são, normalmente, as *commodities*, tais como coxão mole, coxão duro, patinho, músculo e contrafilé, enquanto os a vácuo têm maior grau de diferenciação. Dentre estes últimos, alguns dos quais exclusivos à marca, estão os principais cortes da franquia: a picanha, tida com o “carro-chefe”, seguida pelo Produto X, ambos do gado *angus*.

Figura 21 – Principais produtos produzidos e comercializados pela Empresa A.



Fonte: Sítio eletrônico da Empresa A.

Também é imposta uma única política de preços para as lojas próprias e franqueadas, ou seja, há uma só tabela vigente, muito embora os preços praticados sejam inferiores aos

fixados para os clientes do atacado. Além disso, por ainda estar em consolidação, a franquia não estabelece pedido mínimo a suas unidades. Essa é uma forma de subsidiar o funcionamento da rede, cabendo à marca arcar com o possível custo de inviabilidade logística devido ao entendimento de seus gestores de que a casa de carne franqueada é um experimento de onde muito se tem a aprender.

Os preços praticados pela unidade franqueada piloto são definidos pelo próprio franqueado, sendo que a única relação existente é referente aos reajustes feitos pelo franqueador, ajustes esses repassados integralmente pelo franqueado a seus clientes finais. Como relatado anteriormente, existe igual liberdade na definição dos volumes de compra do franqueado, não existindo nem mesmo compromissos anuais ou mensais de aquisição. Não há, além disso, a cobrança de qualquer espécie de *royalties* na franquia-piloto, mas apenas a taxa de franquia na abertura/venda da unidade e o equivalente a um salário mínimo por mês a título de “verba de marketing”.

É contínuo o processo de aprendizado entre franqueador e franqueado, que confessam serem muitos os erros cometidos e várias as medidas corretivas adotadas, e a serem consideradas. É, pois, constante a troca de experiências entre as partes, o que contribui para a permanente estruturação do modelo de negócio adotado. Assim, o projeto de franquias, ainda embrionário, possivelmente será modificado, dada a intenção do franqueador em participar mais diretamente da gestão das unidades não verticalizadas por meio de parcerias/sociedades.

O modelo de loja com o qual se pretende prosseguir, sejam elas próprias, franqueadas ou parcerias, é compacto, a fim de diminuir a quantidade de produto disponibilizado no balcão. Além dos tradicionais cortes a vácuo, já está em teste a oferta de carne em bandejas, que reduzem a necessidade de manipulação da carne na venda, a demanda por mão-de-obra e, conseqüentemente, o custo operacional das unidades. Espera-se, pois, que esses novos *layout* e forma de operação levem a um retorno de 15% sobre o capital investido.

Além disso, é projetada a montagem de uma distribuidora, estilo *showroom*, na capital do Estado de atuação da franquia, por ser este um mercado com grande demanda e no qual se praticam margens de lucro bastante satisfatórias. Nesta mesma localidade, cogita-se também a abertura de um restaurante estilo *steakhouse gourmet*, seja a partir de investimento próprio ou de parcerias. O projeto prevê o controle total dos suprimentos, à semelhança de grandes nomes que já atuam neste mercado. Em geral, a manutenção e a verificação do padrão de qualidade da carne representam uns dos maiores empecilhos à referida atividade, de forma que a marca teria um diferencial competitivo atuando no segmento.

Figura 22 – Estrutura e *layout* padrão das casas de carne da Empresa A.



Fonte: Autora.

A produção do gado bovino abatido é totalmente terceirizada, seja ele nelore ou *angus*. A empresa possui um selo próprio de garantia de origem, que tem como base o compromisso do pecuarista em seguir um protocolo que especifica as condições de manejo e nutrição. Além disso, o produtor deve atender a restrições pertinentes ao peso ideal para entrega dos animais, uma vez que este aspecto é determinante ao acabamento de carcaça e ao marmoreio da carne. Os cordeiros, anteriormente de criação própria, também eram adquiridos de produtores externos no momento em que foram aplicados os questionários.

O abate dos animais, ao seu turno, continua a ser em frigorífico terceirizado, assim como no início da empresa. No frigorífico, a partir do momento em que o gado chega, há um total controle do processo produtivo, que é rigorosamente acompanhado pelo veterinário da franquia. Abatido o animal, ocorre a desossa e a separação dos cortes, já na indústria própria. A carne é então refilada e há uma verificação da toailete, isto é, das condições de higiene do produto. Feito isso, o corte é embalado em uma embalagem termoencolhível, que é de alta barreira e tem uma

proteção extremamente eficiente contra a entrada de oxigênio e qualquer tipo de micro-organismo. Etiquetada, a embalagem é submersa em um tanque de encolhimento para que se fixe na carne, passando-se, então, para a embalagem secundária, que é etiquetada com a marca e o nome do corte. Por fim, o produto é encaixotado, pesado, armazenado ou submetido à expedição. Daí em diante, todo o processo de distribuição e logística é próprio, incluindo os caminhões e entregadores.

A opção por desverticalizar o negócio, seja na produção rural ou no abate dos animais, tem como base a estratégia de focalização na atividade em que a franquia possui maior *know-how*, isto é, no processamento industrial da carne. Desse modo, a Empresa A constitui-se em uma indústria de transformação e em um entreposto comercial de carne bovina e ovina, além de contar com sua própria rede de casas de carne.

5.2 DISCUSSÕES

Tendo por base a compilação e a codificação dos dados coletados em campo, essa seção visa descrever e discutir as transações, especificamente entre franqueado e franqueador, realizadas pelas franquias em análise. Aqui serão abordados somente os constructos, e suas respectivas associações, que se mostraram mais proeminentes no exame empírico dos casos. O fim é dar maior robustez e clareza aos conceitos de ambiguidade, complexidade e posicionamento estratégico, demonstrando, para isso, de qual forma os atributos transacionais a eles relacionados conduzem à governança plural.

Também foi investigado o papel das características das cadeias e produtos agroindustriais e dos fatores tradicionalmente empregados no estudo de franquias na formatação do modelo de negócio empregado pelas empresas em foco. Dessa maneira, fez-se, no Tópico 5.2, o confronto entre os constructos levantados nos Capítulos 1 e 2, sobretudo aqueles que se mostraram mais relevantes à análise, e os dados empíricos dos casos estudados.

De pronto foi verificada a importância dos conceitos de ambiguidade, complexidade e posicionamento estratégico para a adoção da pluralidade organizacional nas franquias examinadas. A análise qualitativa dos dados demonstra, conforme o Quadro 4, que foram 32 ocorrências do código ambiguidade, ou seja, 9,52% das marcações realizadas, o que implica que 22,65% (15.728 palavras) das discussões feitas nas entrevistas tratou do supracitado constructo.

Quadro 4- Frequência de discussão dos constructos nas entrevistas realizadas.

Código	Frequência			
	Codificação	(%)	Palavras	(%)
AGROINDUSTRIAL	41	12,20%	9.623	13,86%
AMBIENTAL	21	6,25%	9.414	13,56%
AMBIGUIDADE	32	9,52%	15.728	22,65%
ATIVOSDEDICADOS	7	2,08%	2.493	3,59%
ATIVOSFÍSICOS	14	4,17%	5.921	8,53%
ATIVOSHUMANOS	18	5,36%	6.962	10,02%
COMPLEXIDADE	22	6,55%	9.440	13,59%
COMPORTAMENTAL	16	4,76%	5.331	7,68%
FREQUÊNCIA	7	2,08%	1.321	1,90%
LOCACIONAL	15	4,46%	5.499	7,92%
MARCA	20	5,95%	5.197	7,48%
PÓSCONTRATUAL	16	4,76%	4.581	6,60%
POSICIONAMENTO	39	11,61%	12.651	18,22%
PRÉCONTRATUAL	8	2,38%	1.597	2,30%
TEMPORAL	15	4,46%	3.235	4,66%
TRADICIONAL	24	7,14%	5.945	8,56%

Fonte: Autora.

No que se refere à ambiguidade, algumas semelhanças foram identificadas entre os casos. Primeiramente, ambas as marcas atuam no segmento de produtos *premiums* e têm como público-alvo consumidores das classes A e B, já que as mercadorias por elas comercializadas têm alto valor agregado. A demanda, embora maior em datas festivas e menor em períodos de férias (nos quais os clientes usualmente viajam), tem um comportamento relativamente constante, enquanto a oferta oscila ao longo do ano, sendo sujeita a uma sucessão de safras e entressafras que caracteriza a disponibilidade sazonal de hortaliças e carne no mercado.

Entretanto, nesse aspecto, a H2orta, por ser uma franquia não apenas de distribuição, mas também de produção de alimentos, está em vantagem se comparada à Empresa A. O emprego da técnica NFT (*nutrient film technique*), isto é, da hidroponia, permite um cultivo estável, tanto em termos de volume, quanto de qualidade, de forma que é possível assegurar preços, custos e produção regulares em qualquer momento do ano. Desse modo, as variações do mercado de hortaliças, sejam por questões climáticas ou pelos ciclos produtivos, representam uma oportunidade à firma, na medida em que impactam positivamente em suas vendas nas ocasiões em que há ruptura do fornecimento dos concorrentes.

Já a Empresa A, por ter uma estratégia focada somente no processamento e distribuição da carne, é mais suscetível à sazonalidade da produção rural de bovinos e ovinos e aos problemas jurídicos daí decorrentes. Uma vez que é contratualmente estabelecido que toda

carne bovina e ovina oferecida pelo franqueado deve ser da marca, tais oscilações impactam diretamente nas vendas da unidade franqueada. Esses são produtos procurados, em geral, para consumo imediato ou a curto prazo, de modo que sua indisponibilidade implica no fato de que os clientes satisfarão sua demanda em estabelecimentos concorrentes. A precibilidade agrava ainda mais a questão, haja visto que não é possível manter estoques para suprir possíveis faltas de matéria-prima primária.

Até mesmo a baixa dos preços, que em princípio favorecia a Empresa A, passou a afetar o negócio. As quedas da cotação dos animais para abate e, conseqüentemente, dos preços da carne, implicavam em menores custos de produção, sendo que, por seguirem tabelas fixas, os cortes da marca não sofriam iguais reduções. Na ocasião das entrevistas, entretanto, os consumidores alvo mostravam-se mais sensíveis ao preço, dadas as condições macroeconômicas adversas, de forma que a franquia passou a reduzir seus preços para manter os patamares de venda. O aumento do preço da matéria-prima decorrente da redução em sua oferta é igualmente prejudicial, já que o repasse aos produtos finais também afeta a quantidade demandada pelos clientes.

Quanto à aferição da qualidade dos produtos finais, verifica-se que ambas as redes possuem processos próprios de controle. O monitoramento ocorre, fundamentalmente, de forma visual, além de considerar, principalmente no caso da Empresa A, aspectos como temperatura e condições de armazenagem. Para isso, são empregados mecanismos de avaliação simples e padronizados, muito embora seja complexa a determinação das causas de possíveis danos sofridos pelos bens.

Entretanto, ainda que não seja difícil à H2orta monitorar a produção de seus franqueados, o franqueador não tem abertura para acompanhar o acondicionamento das hortaliças no varejo. Os supermercados com os quais a firma transaciona são entidades autônomas e não permitem ingerências externas em seus negócios. Assim, há um direcionamento estratégico para o estabelecimento de relações com redes que têm gôndolas refrigeradas e que atendem o perfil de consumidor visado pela marca.

Na Empresa A, embora a industrialização da carne seja sujeita à rastreabilidade do processo e a um rígido controle de qualidade, é mais complexo o monitoramento tanto da produção rural da matéria-prima primária, quanto dos pontos finais de venda. Aos pecuaristas é imposto um protocolo de garantia de origem que especifica exigências relativas ao manejo e nutrição dos animais. Não obstante, por não existir um acompanhamento *in loco* da produção, não é possível assegurar o devido cumprimento das orientações. Têm sido recorrentes as reclamações no pós-venda quanto ao gosto amargo da carne do gado *angus*, fato este que

supostamente é justificado pelo o uso de caroço de algodão na ração dos animais. Essa situação tem gerado atritos entre franqueado e franqueador, mas não há o que se fazer em termos de acompanhamento da qualidade da carne adquirida, pois somente após o consumo é possível verificar as condições organolépticas do produto.

Nos pontos de venda é primordial que os cortes sejam armazenados em condições ideais de frio e que tenham uma comercialização rápida, esta última para que não sofram avarias como a perda de vácuo pelo manuseio inadequado do produto pelos clientes. Além disso, uma boa qualidade no atendimento é fundamental para o bom índice de recompra e de fidelização do público. Nota-se, pois, que são diversos os fatores que não são passíveis de monitoramento direto pela franquia, sejam no serviço ao consumidor, na qualidade do frio ou em falhas técnicas diversas do varejista, tais quais quedas de energia e desligamento dos equipamentos a noite para economia de energia.

Todavia, mesmo com os referidos empecilhos, não são comuns as rupturas contratuais em ambas as franquias, seja por parte do franqueador, dos franqueados ou dos clientes varejistas. Ainda que o contrato de franqueamento institua punições e mecanismos de resolução de disputas, prevalecia, até o momento das entrevistas, a negociação amigável das indisposições que ocorreram. É mútuo o entendimento de que, para a constituição de uma rede perene, conflitos contenciosos devem ser evitados, já que o franqueamento recente do negócio indica haver muito a se ajustar e a se aprender pelas partes.

Em suma, nota-se que a ambiguidade das transações tem motivado a adoção da pluralidade organizacional nas firmas analisadas. Embora ambas as franquias pertençam a cadeias agroindustriais, são atuantes em diferentes atividades (produção rural e distribuição) e segmentos (carnes e hortaliças), de modo que os modelos de negócio por elas empregados ora convergem, ora divergem.

Do ponto de vista das similaridades, é clara a busca pela verticalização da produção rural, o que já é realidade na H2orta. O fim é evitar a sujeição à sazonalidade da safra, estabilizando a disponibilidade no mercado dos produtos ofertados pelas marcas. Assim, além das políticas de incentivo e fomento à ovinocultura já implementadas, a Empresa A tem analisado estabelecer parcerias em confinamentos de bovinos.

Por outro lado, a gestão dos pontos de venda é feita de forma distinta: enquanto a H2orta não tem operações no varejo, concentrando seus esforços na produção e venda de hortaliças aos grandes grupos de supermercado de sua região; a Empresa A tem visado controlar mais essa atividade. No caso desta última, não é certo que o modelo de franquias, em fase de teste, permanecerá. A tendência é que parcerias sejam formadas, para que a firma passe a ser sócia

de todas as casas de carne da marca. Dessa maneira, alguns riscos contratuais seriam evitados, em especial aqueles advindos de rupturas no fornecimento decorrentes da entressafra da bovinocultura de corte.

Primeiramente, o maior controle da franqueadora sobre as casas de carne possibilita o uso de estratégias mais agressivas do que as usualmente empregadas pelo franqueado, que é pouco atuante na gestão de sua unidade. Por exemplo, na ausência de algum corte seria possível estimular a venda de outros produtos que atendem igualmente a demanda do cliente. Ademais, facilitar-se-ia a realização de promoções para o escoamento de cortes disponíveis em excesso no estoque da indústria, uma prática frequentemente utilizada nas unidades próprias.

Outro problema são os altos preços estabelecidos pelo franqueado em seu estabelecimento, já que inibem a demanda. A franquia incita a prática de preços superiores aos das carnes commoditizadas, mas entende que se valores mais acessíveis, mantido o *spread* referente à diferenciação de seus cortes, fossem praticados, seriam maiores as vendas da casa de carne por dois fatores. Em um primeiro momento, novos clientes seriam captados. Além disso, o maior movimento na loja, tanto pelos novos quanto pelos antigos clientes, estimula a compra de produtos além dos inicialmente buscados pelas pessoas.

Igualmente importante, o constructo posicionamento estratégico representou 11,61% da codificação realizada, com uma frequência de 39 marcações, implicando em 18,22% de tudo o que se discutiu nas entrevistas. Para melhor posicionarem-se na rede, as franqueadoras determinam contratualmente que os franqueados comprem diretamente dela os insumos mais específicos à atividade, sendo que as demais matérias-primas devem ser adquiridas somente de fornecedores indicados pela franquia.

Para fazer qualquer modificação nesse sentido, é preciso que o franqueador seja comunicado previamente e autorize a compra. Por ser necessária a padronização dos processos de produção e venda das mercadorias, não apenas para fortalecer e consolidar a marca, mas também para atender exigências sanitárias legais, é essencial a observância a essas especificações, já que a franquia responde somente pelos produtos produzidos e comercializados nos moldes por ela estabelecidos.

Portanto, a exclusividade de fornecimento dos produtos/insumos de maior valor agregado dá aos franqueadores um relativo poder de barganha frente a seus franqueados. Por exemplo, no caso da H2orta, a franquia monopoliza a distribuição das sementes de variedades mais específicas, como as *babies/minis*. Além disso, todas as inovações, em termos de produto ou de processo, são realizadas e disseminadas pelo franqueador, que dispõe de estrutura específica para realização de testes.

Figura 23 – Estufa para testes do franqueador da H2orta.



Fonte: Autora.

Já na Empresa A, além das unidades terem que adquirir toda carne bovina e ovina unicamente da franqueadora, os cortes mais específicos são registrados pela marca, não existindo no mercado produto concorrente similar. Em casos de reajustes de tabela, não ocorre nenhuma negociação precedente, sendo que o franqueado usualmente repassa todo o aumento de preços a seus clientes finais. Igualmente ao outro caso, cabe à franquia o desenvolvimento de novas linhas, produtos ou processos, devendo os franqueados acatar às inovações realizadas em ambas as redes analisadas.

Por outro lado, é pertinente ressaltar que nas duas empresas a associação à franquia dá aos franqueados relativo poder de barganha e um melhor posicionamento no mercado, já que as marcas são consolidadas e têm um público consumidor cativo e fidelizado. Na H2orta, em especial, o franqueador participa diretamente nas negociações junto a fornecedores, sendo o volume expressivo de produção da rede como um todo um fator que favorece a obtenção de melhores condições de compra nessas transações.

Nos dois casos, a qualidade é tida como a principal variável a ser analisada na tomada de decisão, haja visto que, para a formatação da franquia, é essencial que haja um diferencial em relação às carnes e hortaliças disponíveis no mercado em larga escala. As empresas atuam, pois, na oferta de produtos alimentares *premiums*, sendo imprescindível que o consumidor tenha consciência dos diferenciais oferecidos para que se submeta aos maiores preços. Ainda assim,

as firmas disponibilizam “produtos de combate”, isto é, comoditizados, visando reduzir seus custos de operação, dados os maiores volumes de produção e venda, e atender outros segmentos de mercado.

Nenhuma das firmas possui algum tipo de certificação externa que ateste a qualidade de seus produtos ou a rigorosidade de seus processos. No caso da Empresa A, foi desenvolvido um protocolo para aquisição dos animais abatidos que, juntamente ao rígido controle realizado no processamento industrial da carne, lhe permite ter seu próprio selo de garantia de origem. Não obstante, nas duas empresas há um reconhecimento do público consumidor em relação aos diferenciais e características abarcados nas mercadorias por elas ofertadas, sendo as premiações recebidas um fator que contribui para esse *status*.

Por ser o nicho prioritário de consumidores as classes A e B, não foi traçada uma estratégia focada no aumento do *market share*, uma vez que tanto carnes quanto hortaliças são *commodities*, e, portanto, comercializadas em mercados altamente atomizados. Dessa maneira, o principal objetivo é estabelecer uma rede sólida com uma marca consolidada, sendo indispensável, para isso, a fidelização dos clientes e a perpetuação dessa lealdade por meio de um bom controle de qualidade e do lançamento de produtos inovadores.

Além disso, cabe citar que a perecibilidade dos produtos vendidos restringe a atuação das franquias para níveis regionais, de modo somente as condições locais de demanda e oferta são consideradas pelos gestores na tomada de decisão. Pode-se, então, dizer que as empresas visam sim expandir sua participação no mercado, mas apenas no nicho e nas regiões onde estão, sendo pouca a concorrência por elas enfrentada nessas localidades.

Frente ao exposto, nota-se o posicionamento estratégico também influi na formatação do modelo de negócio das firmas estudadas. O uso de franquias enquanto formato organizacional permite que a H2orta e a Empresa A tenham um maior poder de barganha frente às unidades, vantagem essa sustentada seja pela oferta monopolística de bens específicos ou pelo lançamento de novos processos e produtos.

Ademais, a formação de uma rede de franquias gera melhores condições de negociação com tanto com os clientes finais (os grandes grupos de supermercados com os quais as firmas transacionam), quanto com os fornecedores de matéria-prima. Assim sendo, a associação à rede também leva os franqueados a melhor se posicionarem em relação aos clientes e fornecedores, ainda mais se considerado um cenário no qual ele opte por abrir um negócio independente e dissociado à marca.

O franqueamento da atividade permite ainda que as franquias se expandam mais rapidamente para diversas localidades, já que são contornadas algumas das dificuldades

inerentes à abertura e gestão de unidades verticalizadas em regiões distintas. Assim, o uso do modelo de franquias facilita a disseminação da marca e de seus produtos, de forma a contribuir para consolidação da empresa e, portanto, para uma maior participação e um melhor posicionamento estratégico no mercado.

A preocupação com a qualidade e sua manutenção é outro aspecto que suscita a organização plural das transações nos casos analisados. Na H2orta, o franqueamento e o monitoramento da atividade, este último contratualmente imposto, permite um bom controle das matérias-primas e dos processos empregados no cultivo, possibilitando a oferta de folhas com alto padrão de qualidade em várias localidades simultaneamente.

Por sua vez, a Empresa A, que em um primeiro momento optou por focar sua operação na industrialização da carne, tem procurado estreitar seus laços com os produtores rurais a fim de garantir o cumprimento do protocolo de garantia de origem a eles impostos. Dentre as estratégias em análise está o início da produção rural de bovinos por meio de parcerias em confinamentos, o que não apenas levaria a um controle mais rígido do processo, como também asseguraria uma oferta regular e menos sujeita a rupturas ao longo do ano.

Já a criação da franquia, além de permitir uma maior agregação de valor aos cortes comoditizados, que passam a ser atrelados à marca quando comercializados nas casas de carne da rede, propicia a oferta dos produtos em uma estrutura adequada e com boa qualidade de frio, elementos esses essenciais à conservação da carne.

Nota-se ainda que o constructo complexidade também se mostrou um fator relevante na adoção das formas plurais pelas empresas analisadas. Segundo o Quadro 4, ele foi codificado em 22 ocasiões e representa 13,59% de tudo o que se discutiu nas entrevistas. Nesse sentido, há de se inicialmente ressaltar o papel da tecnologia nos negócios das marcas, cujos processos produtivos são relativamente estáveis. A seleção das tecnologias empregadas tem por base a *expertise* dos franqueadores, sendo permanente a busca por inovações que permitam diferenciar os produtos ofertados dos demais disponíveis no mercado.

Por ser a hidroponia mais dinâmica em P&D do que o setor de processamento de carne, são maiores os esforços da H2orta para incorporação de novos procedimentos e equipamentos em suas estufas. Essas inovações ocorrem de forma gradual e geralmente se dão por meio da captação e adaptação de tecnologias europeias à realidade brasileira. São casos como o da adubagem automática, cujo *software* avalia continuamente não apenas a concentração de nutrientes, mas também a temperatura ambiente, ajustando a solução nutritiva conforme necessário.

Já as inovações de produtos são mais frequentes em ambas as franquias. Para monopolizar, mesmo que temporariamente, a oferta dos lançamentos realizados, a Empresa A registra os cortes por ela desenvolvidos, enquanto a H2orta “batiza” as variedades que cultiva. Somente assim as marcas podem sustentar suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Em geral, além dos aspectos relativos à sanidade e segurança alimentar, o governo não impõe o uso de novas tecnologias às firmas, sendo as mudanças oriundas geralmente de iniciativa própria.

Em termos de qualidade, são poucas as variações que os produtos finais apresentam, já que são submetidos a um rígido controle. A perecibilidade representa o principal desafio a ser superado, de modo que a produção deve ser rapidamente escoada. Esse fator se mostra ainda mais determinante à H2orta, que delimita áreas de mercado para suas unidades a fim de que as folhas não sejam transportadas por longos períodos e assim sofram deteriorações. Em ambos os casos, é essencial que as mercadorias sejam expostas aos clientes finais em gôndolas adequadamente refrigeradas, para que seja, então, mantida a validade do produto.

Além disso, grande maioria das vezes basta apenas uma simples inspeção para que as condições da mercadoria final sejam averiguadas, sendo dispensável a contratação de mão-de-obra específica a isso. Na H2orta, são avaliados aspectos como cor, vigor e sabor das folhas; enquanto a Empresa A considera fatores como temperatura, validade e embalagem dos cortes. Entretanto, mesmo havendo um rígido controle e padronização dos processos, e até mesmo a rastreabilidade da produção pela Empresa A, é complexo determinar as causas de falhas de qualidade relacionadas ao produto, quando ocorrem.

Assim sendo, verifica-se que as franquias estudadas também consideram a complexidade das transações, ainda que em menor relevância, no delineamento de suas estruturas organizacionais. A H2orta, por exemplo, é sujeita a um ambiente tecnológico relativamente volátil, sendo imprescindível que o franqueador permaneça captando e testando novos produtos e processos para manter a diferenciação de sua marca. Somente dessa forma será atrativo ao franqueado se associar à rede, já que não teria acesso às vantagens oferecidas pela franqueadora caso optasse pela abertura de um negócio independente.

Ademais, seria extremamente custoso ao franqueado desenvolver essas mesmas tecnologias por si próprio, por ser necessária uma estrutura específica e dedicada integralmente a essas atividades. Isso porque o teste de novas variedades, insumos ou equipamentos exige o investimento em uma estufa destinada somente à experimentação, onde serão acompanhadas, ao longo de um ano, as produtividades obtidas a partir do uso, simultâneo e em iguais condições, de matérias-primas de diferentes fabricantes.

Além dessa ser uma infraestrutura que a franqueadora já dispõe, a formação da rede lhe dá uma maior credibilidade no mercado, sendo este um elemento-chave à incorporação de processos produtivos inovadores. Em geral, as tecnologias são captadas no exterior e adaptadas à realidade brasileira, e por ser escassa a oferta nacional dos equipamentos necessários para tanto, somente através de parcerias estratégicas com fornecedores a franquia tem sua demanda técnica atendida.

A estruturação de uma rede de franquias também favorece o monitoramento das unidades, uma vez que a padronização do negócio permite que as empresas sustentem seus altos padrões de qualidade, mesmo que focadas em diferentes elos da cadeia. No caso da H2orta, as atividades desenvolvidas pelos franqueados vão da produção à distribuição do produto final, de forma que a eles são impostas especificações desde a terraplanagem do terreno onde ficará a estufa até a exposição das hortaliças nas prateleiras dos supermercados.

A Empresa A, por sua vez, verticaliza a industrialização e a distribuição da carne, estabelecendo um rígido controle de qualidade nesses processos, enquanto a produção primária e o abate dos animais são atividades terceirizadas. Muito embora exista um protocolo de origem a ser seguido pelos pecuaristas, é difícil assegurar que os requisitos estejam sendo cumpridos. Assim, a franquia tem procurado estreitar seu relacionamento com os produtores rurais, para garantir uma maior confiabilidade das informações recebidas.

Já a criação da rede de casas de carne foi motivada pela indisponibilidade, em dadas localidades, de grupos de supermercados com a higiene, cadeia de frios e público consumidor requeridos pela marca para comercialização de seus cortes. Desse modo, é possível verificar que ambas as firmas analisadas têm buscado um maior domínio sobre as atividades de suas cadeias produtivas para assim manter a qualidade e a diferenciação dos produtos por elas ofertados, sendo a formatação de seus negócios enquanto franquias um dos mecanismos empregados para tanto.

Se analisadas as combinações entre os diversos constructos, observa-se ainda a proeminência da incerteza no fenômeno das formas plurais, particularmente devido à sua associação aos conceitos de ambiguidade e complexidade. Nesse contexto, atenção especial deve ser dada à incerteza ambiental, que teve 21 notificações, correspondendo a 13,56% do que foi discutido nas entrevistas realizadas, conforme o Quadro 4.

Em ambas as empresas, há esforços que procuram adequar a oferta às oscilações esperadas na quantidade demandada. Na H2orta, por exemplo, os níveis de produção são ajustados às projeções de vendas, que consideram a sazonalidade do consumo de hortaliças no Sul do país, por meio da programação de sementeira. Entretanto, ainda que sujeito a estas

pequenas variações, o padrão de consumo dos clientes-alvo, continuamente analisado pelas franquias, é estável. Dessa forma, por serem as tecnologias de produção moderadamente regulares, tal qual a demanda pelos produtos finais, as inovações, principalmente por parte da Empresa A, são mais focadas em produtos do que em processos.

É primordial que as firmas conheçam os hábitos da demanda, por ser esta informação chave para o desenvolvimento de novos produtos. Por exemplo, observando o consumidor, o franqueador da H2orta notou que sete em cada dez pessoas cheiram as hortaliças quando vão comprá-las. Essa constatação o levou, quatro anos após o lançamento do produto, a inserir manjerição no *mix* de folhas jovens (batizados como Calábria e Toscana), sendo que somente assim a mercadoria passou a ter uma boa aceitação no mercado.

Já que estão em cadeias produtivas agroindustriais, ambas as franquias são sujeitas a eventos da natureza que podem impactar suas ofertas. Nesse sentido, a H2orta, que utiliza a hidroponia e, portanto, realiza um cultivo protegido, está em vantagem: só foram observadas variações em sua produção nos casos de excesso de chuva, que gera alta umidade e leva ao apodrecimento das plantas. Ao seu turno, a Empresa A, por não ter produção própria de bovinos, é mais sensível a essas variabilidades, de forma que sua produção, principalmente de cortes nobres, é significativamente delimitada pela disponibilidade sazonal de animais para abate.

Assim sendo, verifica-se uma forte correspondência entre a incerteza ambiental e os constructos ambiguidade e complexidade, com os quais ela sobrepôs-se, conforme os Quadros 5 e 6, 14 e 9 vezes, respectivamente. Em termos de representatividade, isso implica que 33% e 21%, nessa ordem, dos relacionamentos da variável com os demais conceitos ocorreram com os referidos constructos. As relações com a ambiguidade se deram principalmente por questões pertinentes à oscilação/manutenção dos níveis de oferta e demanda e dos padrões de consumo. Quanto à complexidade, o fator mais impactante foi a estabilidade/variação da tecnologia de produção e o processo de desenvolvimento de novos produtos.

Com exceção da incerteza pré-contratual, citada somente 8 vezes pelos entrevistados, os demais tipos de incertezas também se mostraram significantes nos casos estudados, assim como demonstra o Quadro 4. A incerteza comportamental, por exemplo, recebeu 16 marcações, representando 7,68% do que foi discutido nas entrevistas. A variável refere-se principalmente ao problema de mensuração do desempenho, de modo que se relaciona de forma expressiva à ambiguidade e complexidade das transações. Conforme os Quadros 5 e 6, foram 12 sobreposições com ambiguidade e 7 com complexidade, implicando em 48% e 28%,

respectivamente, das associações a incerteza comportamental e os demais constructos analisados.

Quadro 5 – Frequência da sobreposição dos constructos nas entrevistas realizadas.

X	AGROINDUSTRIAL	AMBIENTAL	AMBIGUIDADE	ATIVOSDEDICADOS	ATIVOSFÍSICOS	ATIVOSHUMANOS	COMPLEXIDADE	COMPORTAMENTAL	FREQUÊNCIA	LOCACIONAL	MARCA	PÓSCONTRATUAL	POSICIONAMENTO	PRÉCONTRATUAL	TEMPORAL	TRADICIONAL	Total
AGROINDUSTRIAL	x	11	18	1	1	1	7	1	0	2	3	3	4	0	11	6	69
AMBIENTAL	11	x	14	0	1	1	9	0	0	1	2	0	2	0	1	1	43
AMBIGUIDADE	18	14	x	2	1	2	6	12	2	2	5	9	14	1	3	3	94
ATIVOSDEDICADOS	1	0	2	x	2	0	0	0	0	0	1	0	7	0	0	0	13
ATIVOSFÍSICOS	1	1	1	2	x	7	3	1	0	1	3	3	3	1	0	1	28
ATIVOSHUMANOS	1	1	2	0	7	x	4	0	0	1	3	1	3	2	0	3	28
COMPLEXIDADE	7	9	6	0	3	4	x	7	1	0	0	0	2	0	8	1	48
COMPORTAMENTAL	1	0	12	0	1	0	7	x	0	0	0	0	2	1	0	1	25
FREQUÊNCIA	0	0	2	0	0	0	1	0	x	1	0	0	2	0	1	0	7
LOCACIONAL	2	1	2	0	1	1	0	0	1	x	0	1	5	2	1	0	17
MARCA	3	2	5	1	3	3	0	0	0	0	x	1	10	0	0	9	37
PÓSCONTRATUAL	3	0	9	0	3	1	0	0	0	1	1	x	1	1	0	3	23
POSICIONAMENTO	4	2	14	7	3	3	2	2	2	5	10	1	x	0	1	3	59
PRÉCONTRATUAL	0	0	1	0	1	2	0	1	0	2	0	1	0	x	0	0	8
TEMPORAL	11	1	3	0	0	0	8	0	1	1	0	0	1	0	x	1	27
TRADICIONAL	6	1	3	0	1	3	1	1	0	0	9	3	3	0	1	x	32

Fonte: Autora.

A avaliação das unidades das redes é feita de forma uniforme, mediante a inspeção direta do franqueador. Na H2orta, as vistorias ocorrem a cada 45, havendo um esforço para redução desse prazo para 30 dias. Para isso, a marca conta com Engenheiro Agrônomo especializado na produção de hidropônicos, que examina *in loco* aspectos como cor, sistema radicular e nutrição das plantas, bem como a sanidade e higiene das instalações. A comercialização das hortaliças para os mesmos grupos de supermercados nas diferentes cidades nas quais a franquia atua também contribui para esse controle. Como é esperada a entrega de produtos padronizados nos diversos pontos de venda para os quais a marca fornece, as inconformidades, quando ocorrem, são relatadas diretamente pelo varejista ao franqueador.

Quadro 6 – Representatividade dos relacionamentos entre os constructos.

X	AGROINDUSTRIAL	AMBIENTAL	AMBIGUIDADE	ATIVOSDEDICADOS	ATIVOSFÍSICOS	ATIVOSHUMANOS	COMPLEXIDADE	COMPORTAMENTAL	FREQUÊNCIA	LOCACIONAL	MARCA	PÓSCONTRATUAL	POSICIONAMENTO	PRÉCONTRATUAL	TEMPORAL	TRADICIONAL	Total
AGROINDUSTRIAL	x	16%	26%	1%	1%	1%	10%	1%	0%	3%	4%	4%	6%	0%	16%	9%	100%
AMBIENTAL	26%	x	33%	0%	2%	2%	21%	0%	0%	2%	5%	0%	5%	0%	2%	2%	100%
AMBIGUIDADE	19%	15%	x	2%	1%	2%	6%	13%	2%	2%	5%	10%	15%	1%	3%	3%	100%
ATIVOSDEDICADOS	8%	0%	15%	x	15%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	54%	0%	0%	0%	100%
ATIVOSFÍSICOS	4%	4%	4%	7%	x	25%	11%	4%	0%	4%	11%	11%	11%	4%	0%	4%	100%
ATIVOSHUMANOS	4%	4%	7%	0%	25%	x	14%	0%	0%	4%	11%	4%	11%	7%	0%	11%	100%
COMPLEXIDADE	15%	19%	13%	0%	6%	8%	x	15%	2%	0%	0%	0%	4%	0%	17%	2%	100%
COMPORTAMENTAL	4%	0%	48%	0%	4%	0%	28%	x	0%	0%	0%	0%	8%	4%	0%	4%	100%
FREQUÊNCIA	0%	0%	29%	0%	0%	0%	14%	0%	x	14%	0%	0%	29%	0%	14%	0%	100%
LOCACIONAL	12%	6%	12%	0%	6%	6%	0%	0%	6%	x	0%	6%	29%	12%	6%	0%	100%
MARCA	8%	5%	14%	3%	8%	8%	0%	0%	0%	0%	x	3%	27%	0%	0%	24%	100%
PÓSCONTRATUAL	13%	0%	39%	0%	13%	4%	0%	0%	0%	4%	4%	x	4%	4%	0%	13%	100%
POSICIONAMENTO	7%	3%	24%	12%	5%	5%	3%	3%	3%	8%	17%	2%	x	0%	2%	5%	100%
PRÉCONTRATUAL	0%	0%	13%	0%	13%	25%	0%	13%	0%	25%	0%	13%	0%	x	0%	0%	100%
TEMPORAL	41%	4%	11%	0%	0%	0%	30%	0%	4%	4%	0%	0%	4%	0%	x	4%	100%
TRADICIONAL	19%	3%	9%	0%	3%	9%	3%	3%	0%	0%	28%	9%	9%	0%	3%	x	100%

Fonte: Autora.

Já a Empresa A aplica *checklists* semanais em suas casas de carne para fins de monitoramento, sendo eles administrados duas vezes em uma mesma semana por colaboradores de áreas distintas (administrativo e qualidade). O objetivo principal é verificar as condições de armazenagem do produto e a higiene do estabelecimento, por serem estes fatores intrínsecos à qualidade e durabilidade dos cortes. Identificados problemas nas gôndolas, como excesso de suco (sangue) ou perda do vácuo, é orientada a retirada imediata da mercadoria exposta.

Ademais, ambas as firmas têm produtos cuja qualidade pode ser afetada por fatores que estão aquém do controle das franquadoras. São vários os aspectos que influem, por exemplo, sobre o cultivo das hortaliças, muito dos quais impactam diretamente no sabor, cor e crocância da folha. A tecnificação da produção tem sido um dos mecanismos empregados para reverter essa situação, pois permite um controle e acompanhamento mais eficaz de alguns elementos e indicadores técnicos da estufa.

Entretanto, cabe salientar que são raras as rupturas das partes em termos de qualidade nas redes estudadas, sendo a incerteza pós-contratual um indicativo dessa realidade. O constructo, que foi codificado em 16 ocasiões e reflete 6,60% das discussões feitas na aplicação dos questionários, mostrou-se intensamente relacionado à ambiguidade das transações, conforme indicam os Quadros 4, 5 e 6. Nesse aspecto, são 9 as sobreposições entre os conceitos, implicando em 39% dos relacionamentos da incerteza pós-contratual com as demais variáveis.

Ainda que sejam poucas as quebras contratuais, a tendência é que a Empresa A modifique seu contrato de franqueamento, podendo até mesmo extinguir o sistema de franquias em seus negócios. É necessário incluir cláusulas que: a) reduzam a exposição a riscos jurídicos na entressafra da bovinocultura de corte; b) prevejam o pedido mínimo, a fim de viabilizar a logística de entrega, e c) estabeleçam patamares máximos de preço de venda nas unidades para que a demanda dos clientes finais seja estimulada.

Além disso, a troca das partes, isto é, a busca por franqueados novos, ou que substituam o já existente, não é vista como um grande risco pelo franqueador, dado que são muitos os interessados na abertura de casas de carne da marca. Já na H2orta, a preocupação é maior, haja visto o perfil específico, em termos gerenciais e técnicos, de profissional demandado para gestão de uma unidade da rede.

Nota-se, portanto, que a incerteza tem um papel fundamental na fundamentação do modelo proposto por Ménard (2013; 2014) para o estudo da pluralidade organizacional segundo a ótica da ECT. Ao abordar as governanças híbridas em Ménard (2004), o autor já dava indícios dessa regularidade empírico-teórica, estabelecendo que o grau de especificidade dos ativos

continuava a ser o atributo que liderava o processo de determinação das formas adotadas em uma rede, embora coubesse cada vez mais à incerteza reforçar esse efeito.

Em Ménard (*et al.*, 2014), o estudioso passa a defender que as formas plurais surgem em resposta às fontes de incerteza (ambiguidade, complexidade e posicionamento estratégico) que desafiam o arranjo determinístico das transações proposto por Williamson (1979; 1985; 1991). Isso porque, embora inúmeros testes empíricos tenham mostrado o grande poder explicativo da especificidade dos ativos sobre os mecanismos de governança, essa importância é diminuída na análise de transações que assumem formas diversas de organização, tais como os híbridos (MÉNARD, 2013; 2014).

Assim, mesmo que menos relevante, a especificidade dos ativos também contribuiu para fundamentar o entendimento sobre a pluralidade organizacional em franquias agroindustriais, especialmente no que tange a complexidade e o posicionamento estratégico. Conforme o esperado, destaque deve ser dado à especificidade de marca que, de acordo com o Quadro 4, teve uma frequência de 20 marcações, correspondendo a 7,48% das discussões feitas nas entrevistas.

Desde o princípio dos negócios estudados, foram grandes os esforços para o desenvolvimento de marcas de hortaliças e carnes, propostas estas até então inovadoras nas cadeias produtivas agroindustriais em que as firmas atuam. Nesse sentido, conforme anteriormente explicitado, o registro ou batismo dos produtos lançados é uma estratégia empregada para monopolizar a produção e oferta. Especialmente no caso da H2orta, o maior volume de compras decorrente da expansão da rede contribui para isso, já que lhe permite firmar contratos de exclusividade com alguns fornecedores de sementes.

O fim dessas estratégias é conscientizar o cliente de que ele terá que adquirir os produtos das franquias para compra de uma dada folha ou corte por elas unicamente produzido. Por exemplo, a Empresa A, na tentativa agregar valor às *commodities*, iniciou a venda de carne em bandejas etiquetadas, associando a mercadoria ao seu nome, diferentemente do que ocorreria caso a oferta fosse feita como usualmente, nos balcões dos açougues. Aspectos como embalagem, apresentação, qualidade e higiene também contribuem para fidelização do consumidor e consolidação da marca, sendo imprescindível a padronização da atividade para que os mesmos bens sejam disponibilizados nos diferentes locais de atuação das redes.

A boa avaliação das marcas pelos consumidores e empresários, e a qualidade em si das mercadorias ofertadas levam a uma expansão natural do *market share* das franquias. São justamente fatores como o modelo de negócio, o *know-how* dos franqueadores e a receptividade do mercado que fazem com que os franqueados não tenham interesse em abrir firma

concorrente, respeitado o prazo que veta o exercício de atividade igual ou correlata no fim ou rescisão do contrato de franqueamento.

Nota-se, pois, que a especificidade de marca é fortemente relacionada ao constructo posicionamento estratégico, já que um nome sólido é essencial para que as firmas estejam bem colocadas no mercado e, assim, reduzam seus custos de transação. Por exemplo, os franqueados da H2orta, por estarem a ela associados, inserem-se mais facilmente no mercado, dadas as fortes relações comerciais da empresa com os grandes grupos de supermercados de sua região. Segundo demonstram os Quadros 5 e 6, foram 10 as sobreposições entre os conceitos, o que implica em 27% dos relacionamentos da especificidade de marca com as demais variáveis analisadas.

Também importantes para a consolidação das marcas, e, conseqüentemente, para o bom posicionamento estratégico das redes analisadas, são os ativos dedicados à transação. Embora codificado somente em 7 ocasiões, correspondendo a 3,59% de tudo o que se discutiu nas entrevistas, o conceito teve um igual número de sobreposições com a variável posicionamento estratégico, o que representa 54% de seus relacionamentos com os demais constructos em estudo (QUADROS 4, 5 e 6).

Do ponto de vista dos franqueados, todas as inversões de capital feitas para a abertura de suas unidades são dedicadas à transação estabelecida com a franquia, isto é, ao início da produção/venda de hortaliças ou carnes das marcas. Já se considerados os franqueadores, pode-se afirmar que os investimentos realizados para a estruturação da rede de franquias também representam ativos dedicados a essa mesma transação, de forma que, em ambas as empresas, é essencial a continuidade das atividades de inovação para que sejam mantidos o diferencial e a exclusividade da oferta dos produtos e processos disponibilizados aos franqueados.

No caso da Empresa A, mesmo que ocorra a comercialização simultânea dos cortes tanto nas unidades da rede quanto em grandes grupos de supermercados, essas operações não se dão em uma mesma cidade. Ou seja, ao franqueado é assegurada a exclusividade na oferta das mercadorias da marca em seu local de atuação, de forma que os cortes e os contínuos esforços para inovação de produtos e processos permanecem figurando como ativos dedicados à transação entre franqueador e franqueado.

A especificidade locacional, codificada 15 vezes e com uma participação de 7,92% nas discussões realizadas nas entrevistas, também revelou ser relacionada ao conceito de posicionamento estratégico. Foram 5 as sobreposições entre as variáveis, representando 29% das relações da especificidade locacional com os demais constructos analisados, conforme Quadros 4, 5 e 6.

Para uma melhor colocação no mercado, ambas as empresas consideram aspectos como renda per capita e número de habitantes, a fim de garantir a existência de um mercado consumidor local para seus produtos. Ainda mais importante para o bom posicionamento do negócio é o mapeamento realizado para verificação da estrutura de mercado da região, havendo uma preferência para expansão da rede para cidades nas quais há pouca ou nenhuma concorrência e em que a demanda pelas mercadorias ofertadas não seja adequadamente suprida.

A especificidade temporal, ao seu turno, codificada em 15 ocasiões, implicando em 4,66% daquilo que foi abordado nas entrevistas (QUADRO 4), mostrou-se mais acentuadamente relacionada ao conceito de complexidade. Por serem altamente perecíveis os bens produzidos e comercializados pelas empresas, suas transações são mais complexas, dadas as possíveis variações de qualidade daí decorrentes. Assim como demonstram os Quadros 5 e 6, foram 8 as sobreposições entre essas variáveis, representando 30% dos relacionamentos entre o constructo especificidade temporal e os demais.

As características das cadeias e produtos agroindustriais mostraram ser igualmente fundamentais à escolha das formas plurais de governança nas franquias analisadas. Foram 41 ocorrências do código, refletindo 13,86% de tudo o que foi abordado nas entrevistas, conforme o Quadro 4. Muito embora esse aspecto motive as redes a adotar formas plurais de governança, esses incentivos são difusos e levam a modelos distintos de organização.

No caso das carnes foi implementada uma estratégia de venda por canais diversos, que não o atacado, para equacionar as restrições à transação decorrentes da perecibilidade e do baixo valor agregado do produto. Se em um primeiro instante o contrato de franqueamento se mostrou uma opção interessante para a resolução de tais questões, a sazonalidade da oferta de matéria-prima tornou a franquia muito suscetível a quebras contratuais em sua relação com o franqueado. Dessa forma, a Empresa A tem visado um maior grau de verticalização de suas atividades através de parcerias, seja nas casas de carne da rede ou na produção de bovinos de corte.

Já no caso das hortaliças, o emprego da pluralidade organizacional também foi incentivado pela perecibilidade e pelo baixo valor agregado do produto final. A fim de evitar danos às folhas em decorrência de seu transporte para mercados mais distantes, e de tornar os custos de frete absorvíveis, dado o baixo valor agregado das mercadorias, o franqueador usou a tática de disseminar a rede para diferentes localidades. Entretanto, também foi importante para a escolha da franquia enquanto modelo de negócio as atribuições de se manter simultaneamente, e em locais distintos, uma gestão totalmente integrada das unidades.

Considerando as especificidades das cadeias agroindustriais, nota-se, pois, que a Empresa A visa adotar uma estratégia de governança plural baseada em maiores níveis verticalização, possivelmente abandonando o projeto de franquia. A H2orta, por sua vez, tende a continuar utilizando o sistema de franqueamento para expansão da sua rede, a fim de contornar possíveis problemas resultantes da integração do negócio.

Assim, das 69 vezes nas quais houve sobreposição entre o código “AGROINDUSTRIAL” e os demais constructos analisados, 16% referiram-se à incerteza ambiental, principalmente pela sazonalidade das cadeias produtivas nas quais empresas atuam. Consequentemente, e por igual razão, 26% desses relacionamentos foram com o conceito de ambiguidade. Outra variável que se destacou nesse sentido foi a especificidade temporal, representado 16% das referidas relações, fato que se justifica pela alta perecibilidade dos produtos finais ofertados pelas marcas (QUADROS 5 e 6).

Em contraste ao defendido por Ménard (2013), as explicações tradicionais para adoção de formas plurais, descritas no Tópico 3.1.2, apareceram com relativa frequência (24 marcações) nas discussões realizadas em campo, refletindo 8,56% daquilo que os entrevistados relataram, segundo o Quadro 4. Não obstante, cabe ressaltar que esses argumentos não explicam por si só o porquê da pluralidade organizacional, mas a proporção ideal de lojas próprias e franqueadas em uma rede, isto é, o grau de verticalização a ser empregado no negócio.

A consolidação da H2orta no Rio Grande do Sul, decorrente de sua boa aceitação pelas redes de supermercados e pelo público consumidor, ocorreu concomitantemente à formatação do modelo de negócio e da elaboração do plano de expansão da empresa. O aumento da atuação da marca através de seu franqueamento foi uma forma de transferir ao franqueado, que tem maior conhecimento sobre o mercado local, a incumbência de estruturar, investir e selecionar profissionais capacitados para gestão da nova unidade.

Já para a Empresa A, a constituição de sua própria rede de casas de carne veio, dentre outros motivos, como uma forma de induzir o consumidor a associar os cortes comoditizados a uma maior qualidade, dada a oferta em estabelecimentos da marca, de maneira que maiores preços podem ser praticados nas vendas. Já o projeto de franquias, iniciado somente após vários investidores terem mostrado interesse em abrir lojas da marca, foi elaborado por representar uma alternativa viável para expansão rápida do negócio por diferentes localidades.

Entretanto, na operacionalização do franqueamento, algumas dificuldades foram encontradas. Notou-se uma necessidade de que o franqueado se dedique exclusivamente ao negócio para que bons resultados sejam obtidos. Isso porque o monitoramento da atividade é imprescindível para manutenção dos níveis de qualidade no atendimento e na armazenagem da

carne. Além disso, políticas arrojadas de vendas devem ser empregadas para um rápido escoamento dos cortes, dada sua perecibilidade.

Frente ao exposto, os gestores da Empresa A têm analisado um novo modelo de negócio em que o franqueador participe mais diretamente da gestão da unidade, provavelmente atuando como sócio do estabelecimento. Espera-se reduzir, assim, os problemas com controle de qualidade, bem como implantar políticas de vendas que permitam uma gestão mais eficiente do estoque.

Por outro lado, os insumos-chave das unidades (sementes e carne bovina e de cordeiro) são fornecidos exclusivamente pelos franqueadores, enquanto as demais matérias-primas/mercadorias devem ser adquiridas em fornecedores indicados pela franquia. Assim, são delineados traços de uma relação monopolística entre as partes, de forma que o franqueador consegue, por exemplo, impor aos franqueados aumentos de preços sem prévia negociação.

Do ponto de vista dos franqueados, a adesão ao contrato de franquia implica em menores riscos operacionais se comparada à abertura de um negócio independente. Isso porque a existência de um padrão já estruturado de operação, bem como toda a assessoria dada na implementação e operacionalização da atividade, torna dispensável um conhecimento prévio para o início do empreendimento. Ademais, a associação à marca lhes dá um maior poder de barganha frente aos fornecedores e clientes, majorando a rentabilidade do negócio.

Outra vantagem, mais específica à H2orta, é a redução dos custos devido ao maior volume de compra decorrente da centralização do suprimento pelo franqueador, estratégia esta que também permite a troca de matéria-prima entre as unidades a fim de que a produção não seja interrompida (ganhos sinérgicos da rede).

Dessa forma, nota-se que conceitos como poder de mercado, problemas principal-agente e escassez de recursos foram abordados pelos entrevistados como justificativas ao uso das formas plurais. Não se verifica que essas explicações sejam de todo incompatíveis com o estudo da pluralidade organizacional segundo à ECT, apesar de direcionadas à determinação do nível ideal de verticalização das redes. Em verdade, por ainda serem “embrionários” os constructos propostos por Ménard (2013; 2014), é possível fazer uma associação, mesmo que parcial, entre ambas vertentes teóricas, principalmente no que tange o posicionamento estratégico das transações, sendo que o próprio autor defende e emprega a multidisciplinariedade no desenvolvimento deste programa de pesquisa.

Nesse sentido, verifica-se, por exemplo, que a formatação dos modelos de negócio enquanto franquias permite que o franqueador tenha maior poder frente a seus franqueados e, portanto, menores custos de transação, conforme indica Michael (2000). Igualmente, o maior

volume de negociação, dada a existência da rede de franquias, leva a melhores condições de negociação e, assim, menores custos de transação, no relacionamento junto aos grupos de supermercados parceiros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação empírica dos constructos levantados na revisão de literatura trouxe um relativo esclarecimento sobre as razões que levam franquias regionais, em estruturação, de pequeno porte e de produtos alimentares *premiums* a adotarem formas plurais de coordenação. Tendo por base a ECT, em especial o modelo proposto por Ménard (2013; 2014), ficou evidente o papel central da ambiguidade, complexidade e posicionamento estratégico das transações na tomada de decisão dos agentes.

A ambiguidade comprovou ser o conceito com maior poder explicativo nos casos estudados, mostrando ser fortemente relacionada à incerteza das transações. Nesse sentido, nota-se uma tendência à intensificação do controle das empresas nas cadeias em que atuam, controle este que não se dá por meio da governança hierárquica, mas sim através da pluralidade contratual. Na produção rural, por exemplo, as firmas optaram pela formação de parcerias (Empresa A) ou pela própria constituição da franquia (H2orta) para se desvencilhar da característica sazonalidade da oferta das cadeias agroindustriais.

Ademais, a criação de uma rede de franquias, e a decorrente padronização de seus processos, permite às empresas manter o nível de qualidade necessário para diferenciação de seus produtos no mercado. Por atuarem nos segmentos de carnes e hortaliças, tipicamente comoditizados, é imprescindível que algum diferencial seja ofertado aos consumidores, pois somente assim a marca se consolidará e sustentará sua vantagem competitiva frente à concorrência.

É nesse sentido que a complexidade, igualmente relacionada à incerteza das transações, se destacou. Ainda que o constructo tenha se mostrado menos relevante, verificou-se ser intensa a busca de ambas as empresas para incorporação de inovações, tanto de produtos quanto de processos, aos seus negócios. Ao franqueado, só será vantajosa a associação à marca enquanto esses diferenciais existirem. A complexidade das transações também foi determinante à intensificação do controle das firmas em suas cadeias produtivas. São diversos os condicionantes que afetam a qualidade dos produtos finais, e a constituição da rede de franquias novamente foi um meio empregado para atenuar essa questão.

Em diversas ocasiões os agentes indicaram que a opção pela pluralidade organizacional os levou a um melhor posicionamento estratégico no mercado. A especificidade dos ativos revelou ser fundamental para isso, dada a dependência bilateral que cria na transação. Assim,

estabeleceu-se uma relação com traços monopolísticos entre franqueador e franqueado, haja visto que os produtos e processos disponibilizados pela rede são, em geral, exclusivos. Isso não indica, entretanto, que os franqueados ficam em desvantagem na relação. Em verdade, sua associação à marca tanto facilita sua inserção no mercado, quanto aumenta seu poder de barganha frente a clientes e fornecedores.

Ou seja, o enfoque adotado teve como fim fortalecer os ainda incipientes conceitos de ambiguidade, complexidade e posicionamento estratégico, tendo se pautado no uso dos atributos das transações para fundamentação teórica dos referidos constructos. Somente através do exame holístico dos casos analisados foi possível verificar que as abordagens tradicionalmente empregadas no estudo de franquias também contribuem para isso. Por exemplo, ficou constatado que um maior poder de mercado leva os agentes a terem um melhor posicionamento estratégico, o que acaba por reduzir seus custos de transação.

Além disso, houve uma tentativa de verificar a aderência do modelo de Ménard (2013; 2014) aos limitantes impostos pela atuação das franquias analisadas no segmento agroindustrial. Foi confirmada a hipótese de que as peculiaridades das cadeias e produtos agroindustriais também podem impactar na escolha do modelo organizacional utilizado por uma dada empresa. Nos casos estudados, aspectos como sazonalidade da oferta, logística, baixo valor agregado e precibilidade se mostraram relevantes nesse sentido.

É evidente, portanto, a intensa relação entre os constructos analisados. Todavia, esses relacionamentos não são restritos à influência da incerteza sob a complexidade e a ambiguidade, ou da especificidade dos ativos sob o posicionamento estratégico dos agentes. Conforme o exposto, essas sobreposições também se dão entre os próprios conceitos propostos por Ménard (2013; 2014), tal como nos aspectos relativos à qualidade, que são abarcados tanto pela ambiguidade, quanto pela complexidade das transações.

Não obstante, alguns fatores limitam a robustez dos achados teóricos da presente pesquisa. Primeiramente, é essencial o uso de múltiplas fontes de evidências para uma maior validade interna e externa dos dados coletados, pois somente assim é verificada a consistência das conclusões inferidas, evitando que opiniões pessoais e especulações sejam consideradas como verdades. Entretanto, por serem as empresas analisadas de pequeno porte, não foi possível aplicar o questionário a mais de um *player* em cada unidade, embora a análise concomitante de franqueado e franqueador possa vir a sanar, mesmo que parcialmente, essa questão.

Além disso, como são poucas as franquias atuantes no setor agroindustrial brasileiro, a amostragem da pesquisa pode ter sido comprometida, ainda que a seleção de casos por conveniência também seja metodologicamente justificável, principalmente quando há limitação

de recursos (financeiros, por exemplo) ou ao acesso de unidades de análise adicionais. Os vários contrastes encontrados entre as redes estudadas levam ao uso e adoção de distintos mecanismos de gestão: as empresas não apenas atuam em diferentes elos em suas respectivas cadeias produtivas, como também possuem níveis distintos de verticalização, com predominância de unidades franqueadas no primeiro caso e de lojas próprias no segundo.

Outra dificuldade foi o desenvolvimento e pré-teste dos questionários aplicados. Isso porque o estudo das formas plurais, embora amplamente difundido nas ciências organizacionais, ainda é incipiente na ECT. As governanças híbridas eram até mesmo consideradas uma anomalia transitória, uma situação insatisfatória, na qual os agentes tenderiam a optar por mercado ou hierarquia em um dado momento.

Além de escassos os materiais que serviram de base para elaboração do roteiro de entrevista, a realização do pré-teste também foi comprometida, dadas as poucas franquias atuantes no setor agroindustrial. Dessa forma, a avaliação dos questionários se deu por meio da consulta a estudiosos da área e da própria pesquisa de campo, onde verificou-se que muitas informações foram coletadas em duplicidade, haja vista a correlação entre os conceitos estudados.

Para estudos futuros, são três as sugestões. Ficou evidente que ainda há muito a se descobrir sobre o fenômeno das formas plurais, e por visar a ECT essencialmente soluções determinísticas, a multidisciplinariedade é extremamente desejável para continuidade do programa de pesquisa. Nesse aspecto, as ciências organizacionais merecem destaque, pois dão *insights* valiosíssimos sobre fatores que influenciam na decisão das firmas entre comprar ou produzir internamente.

A proposta é que esses constructos sejam avaliados sob uma ótica institucional. Um exemplo é a constatação que os agentes podem optar pelo uso de determinadas estruturas de governança como uma forma de melhor se posicionarem no mercado, aumentando seu poder de mercado e reduzindo seus custos de transação.

Outro determinante que necessita ser considerado, especialmente para ampliação dos achados teóricos da presente pesquisa, é o fato de que os bens estudados serem *premiums*. Assim como as peculiaridades das cadeias agroindustriais demonstraram ser relevantes à escolha de formas plurais de organização, a investigação deve ser conduzida de forma a investigar a maneira pela qual os produtos *premiums* levam (ou não) a essa opção estratégica.

Por fim, com a evidente ampliação do poder explicativo da incerteza na escolha das estruturas plurais de governança, fica evidente a necessidade de que pesquisas futuras deem

maior atenção a essa questão. Somente assim resultados e constructos mais robustos serão inferidos a partir da aplicação da ECT no estudo da pluralidade das organizações.

REFERÊNCIAS

AGRAWAL, Deepak; LAL, Rajiv. Contractual arrangements in franchising: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 2, p. 213–221, 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3152049>>.

ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777–795, 1972.

ALVES, Alex Serafim. **Gestão do capital intelectual e indicadores de desempenho: um estudo de caso em uma rede diferenciada de franquias de restaurantes**. 2014. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Controladoria Empresarial, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014. Cap. 2.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/>> Acesso em: 10 jul. 2015.

AZEVEDO, Paulo F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, v. 47, n. 1, p. 33–52, 2000.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – GEPAI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 2. p. 64-99.

AZEVEDO, Paulo F.; SILVA, Vivian L. S. Food franchising and backward coordination: an empirical analysis of Brazilian firms. **Journal on Chain and Network Science**, v. 3, n. 1, p. 33–44, 2003. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-22544460468&partnerID=40&md5=3e881138108d740a6912fb3b76574749>>.

BAI, Chong-En; TAO, Zhigang. Contract mixing in franchising as a mechanism for public-good provision. **Journal of Economics and Management Strategy**, v. 9, n. 1, p. 85–113, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1430-9134.2000.00085.x>>.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/paginas/default.aspx>> Acesso em: 18 jul. 2015.

BARBOSA, Everton R. **Gestão do conhecimento e o uso estratégico de tecnologias de informação: um estudo em redes de franquias no estado do Rio Grande do Norte**. 2010. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010. Cap. 2.

BARZEL, Yoram. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n. 1, p. 27–48, 1982. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/725223>>.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. *In*: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – GEPAL**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 1. p. 23-63.

BITTI, Eugênio J. S. **Fatores determinantes do crescimento de redes de franquia no Brasil**. 2012. 200 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Cap. 1.

BOAVENTURA, Nina L. F. **A influência da rede de franqueados na gestão estratégica da franqueadora**: um estudo de caso múltiplo no franchising brasileiro. 2011. 111 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011. Cap. 2.

BOEHLJE, Michael; ROUCAN-KANE, Maud; BRÖRING, Stefanie. Future agribusiness challenges: strategic uncertainty, innovation and structural change. **International Food And Agribusiness Management Review**, [s. L.], v. 14, n. 5, p.53-82, 2011.

BRADACH, Jeffrey L. Using the plural form in the management of restaurant chains. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 276–303, 1997. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393921>>.

BRADACH, Jeffrey L.; ECCLES, Robert G. Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, v. 15, p. 97–118, 1989. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.15.080189.000525>>.

BRASIL. Lei nº 8955, de 15 de dezembro de 1994.

BRICKLEY, James A. Incentive conflicts and contractual restraints: evidence from franchising. **Journal of Law and Economics**, v. 42, n. 2, p. 745–774, 1999. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.1086/467441>>.

BRICKLEY, James A.; DARK, Frederick H. The choice of organizational form the case of franchising. **Journal of Financial Economics**, v. 18, n. 2, p. 401–420, 1987. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X87900468>>.

BRICKLEY, James A.; DARK, Frederick H.; WEISBACH, Michael S. An agency perspective on franchising. **Financial Management**, v. 20, n. 1, p. 27–35, 1991. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3666094>>.

BRUCE, Kyle; JORDAN, Judith. Between markets and hierarchies: towards a better taxonomy of hybrid organizational forms? **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 19, n. 1, p. 7–16, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09537320601065233>>.

BRUE, Stanley L. A escola institucionalista. *In*: BRUE, Stanley L. (Org.). **História do pensamento econômico**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006, p. 365–392.

- CAVES, Richard E.; MURPHY, William F. Franchising: firms, markets, and intangible assets. **Southern Economic Journal**, v. 42, n. 4, p. 572–586, 1976. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1056250>>.
- CLIQUET, Gérard; PÉNARD, Thierry. Plural form franchise networks: a test of Bradach's model. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 19, n. 1, p. 159–167, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698911001202>>.
- COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937. (New Series). Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2626876>>.
- DAVIDOVITSCH, Lia; CALDAS, Luiz Fernando; SILVA, Jorge F.. Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 4, p.299-312, out./dez. 2009.
- DUTTA, Shantanu *et al.* Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 11, n. 1, p. 189–204, 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/765076>>.
- EGGERTSSON, Thráinn. The old theory of economic policy and the new institutionalism. **World Development**, v. 25, n. 8, p. 1187–1203, 1997. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X97000375>>.
- EISENHARDT, K. M.. Building theories from case study research. **Academy Of Management Review**, [s. L.], v. 14, n. 4, p.532-550, 1989.
- FEDERACIÓN IBEROAMERICANA DE FRANQUICIAS. Disponível em: <<http://www.portalfiaf.com/>> Acesso em: 15 ago. 2015.
- FIANI, Ronaldo. Teoria dos custos de transação. *In*: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 267–286.
- FIANI, Ronaldo. **Cooperação e conflito**: instituições e desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 256 p.
- GARRETTE, Bernard; QUELIN, Bertrand. An empirical-study of hybrids forms of governance structure: the case of the telecommunication equipment industry. **Research Policy**, v. 23, p. 395–412, 1994.
- H2ORTA. **Produtos**. 2016. Disponível em : < <http://h2orta.com.br/produtos/>> Acesso em: 18 jun. 2016.
- HEIDE, Jan B. Plural governance in industrial purchasing. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 4, p. 18–29, 2003. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/30040547>>.
- HENDRIKSE, George; JIANG, Tao. An incomplete contracting model of dual distribution in franchising. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 332–344, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435911000042>>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 23 jul. 2015.

KRANZ, Sebastian; LEWIN-SOLOMONS, Shira B. Decision structures in franchise systems of the plural form. *In: Bonn econ discussion papers*. Bonn: Bonn Graduate School of Economics, 2008.

LAFONTAINE, Francine. Agency theory and franchising: some empirical results. **The RAND Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 263–283, 1992. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2555988>>.

LAFONTAINE, Francine; SHAW, Kathryn L. The dynamics of franchise contracting: evidence from panel data. **Journal of Political Economy**, v. 107, n. 5, p. 1041–1080, 1999. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.1086/250090>>.

LAFONTAINE, Francine; SHAW, Kathryn L. Targeting managerial control: evidence from franchising. **The RAND Journal of Economics**, v. 36, n. 1, p. 131–150, 2005.

LAFONTAINE, Francine; SLADE, Margaret. Vertical integration and firm boundaries: the evidence. **Journal of Economic Literature**, v. 45, n. 3, p. 629–685, 2007. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/27646842>>.

LEWIN-SOLOMONS, Shira B. **Innovation and authority in franchise systems: an empirical exploration of the plural form**. [s.l.]: Department of Applied Economics, University of Cambridge, 1999.

MAKADOK, Richard; COFF, Russell. Both market and hierarchy: an incentive-system theory of hybrid governance forms. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 2, p. 297–319, 2009. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/34/2/297.abstract>>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTIN, Robert E. Franchising and risk management. **The American Economic Review**, v. 78, n. 5, p. 954–968, 1988. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1807159>>.

MARTINS, Roberto Antonio. Abordagens quantitativa e qualitativa. *In: MIGUEL, Paulo A. Cauchick (Org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012b. Cap. 3. p. 47-64.

MARTINS, Roberto Antonio. Princípios da pesquisa científica. *In: MIGUEL, Paulo A. Cauchick (Org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012a. Cap. 1. p. 7-31.

MATHEWSON, G. F.; WINTER, Ralph A. The economics of franchise contracts. **Journal of Law and Economics**, v. 28, n. 3, p. 503–526, 1985. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/725344>>.

- MATTHEWS, R. C. O. The economics of institutions and the sources of growth. **The Economic Journal**, v. 96, n. 384, p. 903–918, 1986. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2233164>>.
- MATTOS, Arnaldo de. **Práticas logísticas em uma rede de franquias de moda feminina e proposta de um modelo: estudo de caso**. 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Cap. 2.
- MEISEBERG, Brinja. The prevalence and performance impact of synergies in the plural form. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, n. 3-5, p. 140–160, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/mde.2579>>.
- MELLO, Fabiana O. T.; PAULILLO, Luiz F. O. Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 48, n. 1, p. 135–159, 2010.
- MÉNARD, Claude. On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of the French poultry industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 152, n. 1, p. 154–183, 1996.
- MÉNARD, Claude. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, n. 3, p. 345–376, 2004. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/40752467>>.
- MÉNARD, Claude. Plural forms of organization: where do we stand? **Managerial and Decision Economics**, v. 34, p. 124–139, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/mde.2578>>.
- MÉNARD, Claude. Formas plurais de organização: onde estamos? *In*: MÉNARD, Claude *et al* (Orgs.). **Economia das organizações: formas plurais e desafios**. São Paulo: Atlas, 2014, p. 52–70.
- MÉNARD, Claude *et al*. Introdução. *In*: MÉNARD, Claude *et al* (Orgs.). **Economia das organizações: formas plurais e desafios**. São Paulo: Atlas, 2014, p. 3–11.
- MÉNARD, Claude; NUNES, Rubens; SILVA, Vivian L. S. Introdução à teoria das organizações. *In*: MÉNARD, Claude *et al* (Orgs.). **Economia das organizações: formas plurais e desafios**. São Paulo: Atlas, 2014, p. 13–34.
- MICHAEL, Steven C. Investments to create bargaining power: the case of franchising. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 497–514, 2000. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<497::AID-SMJ87>3.0.CO;2-#](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<497::AID-SMJ87>3.0.CO;2-#)>.
- MIGUEL, Paulo A. C.; SOUSA, Rui. O método do estudo de caso na engenharia de produção. *In*: MIGUEL, Paulo A. C. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações – ABEPRO**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Cap. 5. p. 131-148.

MILGROM, Paul; ROBERTS, John. **Economics, organization and management**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-hall, 1992. 600 p.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **O que é franquia?** Brasília, 2006. 28 p. Cartilha.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em: < <http://www.mte.gov.br/>> Acesso em: 28 jul. 2015.

MINKLER, Alanson P. An empirical analysis of a firm's decision to franchise. **Economics Letters**, v. 34, n. 1, p. 77–82, 1990. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0165176590901854>>.

MOLS, Niels P. Dual channels of distribution: a transaction cost analysis and propositions. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 10, n. 3, p. 227–246, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/095939600405956>>.

MOLS, Niels P.; HANSEN, Jesper R.; VILLADSEN, Anders R. Plural governance: the effect of internal production on supplier performance. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 5, p. 874–885, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850111001507>>.

MORIARTY, Rowland T.; MORAN, Ursula. **Managing hybrid marketing systems**. [s.l.: s.n.], 1990.

NORTH, Douglass C. **Custos de transação, instituições e desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

NORTON, Seth W. An empirical look at franchising as an organizational form. **The Journal of Business**, v. 61, n. 2, p. 197–218, 1988. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2352900>>.

OLIVO, Rodolfo L. F. **A insuficiência da teoria econômica de franquias para a compreensão do crescimento e da qualidade das redes franqueadas**. 2015. 124 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Cap. 1.

PARMIGIANI, Anne. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 3, p. 285–311, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.580>>.

PÉNARD, Thierry; RAYNAUD, Emmanuel; SAUSSIÉ, Stéphane. Monitoring policy and organizational forms in franchised chains. **International Journal of the Economics of Business**, v. 18, n. 3, p. 399–417, 2011. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84859081242&partnerID=40&md5=9c1f06ff5a427212c902697232fd3e72>>.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. Externalidades e bens públicos. *In*: PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Cap. 18. p. 575-610.

PINTO, Eduardo M. S. **Gestão do relacionamento entre franqueadores e franqueados e o grau de maturidade da rede**: estudo comparativo de casos no segmento de alimentação no mercado brasileiro. 2014. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Cap. 2.

POWELL, Walter W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295–336, 1990.

PURANAM, Phanish; GULATI, Ranjay; BHATTACHARYA, Sourav. How much to make and how much to buy? An analysis of optimal plural sourcing strategies. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 10, p. 1145–1161, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.2063>>.

RIGONI, Ramon F. **Teoria da Agência e franchising**: evidência empírica para o caso brasileiro. 2015. 42 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Escola de Pós-Graduação em Economia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015. Cap. 1.

RINDFLEISCH, Aric; HEIDE, Jan B. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 30–54, 1997. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0031312752&partnerID=40&md5=abacc4bdd6747567f77291402ff2d39f>>.

ROSA, Bruno. Para driblar crise, empresas apostam em ‘premium’: de olho na rentabilidade, multinacionais de consumo de massa lançam produtos mais sofisticados e caros. **O Globo**. Rio de Janeiro. 09 ago. 2015. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/para-driblar-crise-empresas-apostam-em-premium-17131915>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

RUBIN, Paul H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 1, p. 223–233, 1978. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/725148>>.

SAES, Maria S. M. Organizações e instituições. *In*: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 165–186.

SCHNAIDER, Paula S. B.; RAYNAUD, Emmanuel; SAES, Maria S. M. O fenômeno das formas plurais. *In*: MÉNARD, Claude *et al* (Orgs.). **Economia das organizações: formas plurais e desafios**. São Paulo: Atlas, 2014, p. 35–51.

SCOTT, Frank A. Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. **Review of Industrial Organization**, v. 10, n. 1, p. 69–81, 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/41798555>>.

SHANE, Scott A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 216–234, 1996.

SILVA, Ana Paula. Setor de luxo passa ao largo da desaceleração econômica. **Dci: Diário Comércio Indústria & Serviços**. São Paulo. 27 jul. 2015. Disponível em: <<http://www.dci.com.br/em-destaque/---setor-de-luxo-passa-ao-largo-da-desaceleracao-economica---id484378.html>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

SILVA, Vivian L. S. **Ambiente institucional e organização de redes de franquias: uma comparação entre Brasil e França**. 2004. 215 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Pro, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004. Cap. 3.

SILVA, Vivian L. S.; AZEVEDO, Paulo F. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 129–152, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000500007&nrm=iso>.

SILVEIRA, Rodrigo L. F. *et al.* Formas plurais de governança: uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 4, p. 761–782, 2014. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84923089036&partnerID=40&md5=27b9b0c5a01c862991153dc28d8d4ec9>>.

SIMON, Herbert A. From substantive to procedural rationality. *In*: KASTELEIN, T J *et al* (Orgs.). **25 Years of Economic Theory: Retrospect and prospect**. [s.l.]: Springer US, 1976, p. 65–86. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4613-4367-7_6>.

SIMON, Herbert A. **Models of man, social and rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting**. New York: John Wiley and Sons, 1957. 287 p.

SOUZA, Ricardo F. **A contribuição de marketing para a geração e apropriação de valor para o acionista: um estudo na indústria de franchising**. 2000. 225 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000. Cap. 1.

SPORLEDER, Thomas L.; BOLAND, Michael A.. Exclusivity of agrifood supply chains: seven fundamental economic characteristics. **International Food And Agribusiness Management Review**, [s. L.], v. 14, n. 5, p.27-52, 2011.

SPROESSER, Renato L.; LIMA FILHO, Dario de O. Varejo de alimentos: estratégia e marketing. *In*: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – GEPAI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 5. p. 257-335.

TSOLAKIS, Naoum K. *et al.* Agrifood supply chain management: a comprehensive hierarchical decision-making framework and a critical taxonomy. **Biosystems Engineering**, [s. L.], v. 120, p.47-64, 2014.

VANCE, Patrícia de S. **Determinantes e dinâmica do uso de formas plurais em redes de franquia**. 2010. 295 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Cap. 2.

VANCE, Patrícia S.; FÁVERO, Luiz Paulo L.; LUPPE, Marcos Roberto. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 1, p.59-71, jan./mar. 2008.

VAZ, Sandra R. S. **Características dos sistemas de controle gerencial das redes de franquias de alimentação**. 2014. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade do Grande Rio “prof. José de Souza Herdy”, Rio de Janeiro, 2014. Cap. 2.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, [s. L.], v. 22, n. 2, p.195-219, 2002.

WILLIAMSON, Oliver E. Calculativeness, trust and economic organization. **Journal of Law and Economics**, v. 36, n. 1, 2, p. 453–486, 1993a.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269–296, 1991.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985. 468 p.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233–261, 1979. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/725118>>.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 1, p. 107–156, 1993b. Disponível em: <<http://icc.oxfordjournals.org/content/2/1/107.short>>.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p. Tradução de: Daniel Grassi.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Economia das organizações. *In*: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 23–38.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

0. Introdução

Este protocolo descreve os procedimentos de campo que devem ser seguidos para cada estudo de caso.

1. Preparação pré-visita

O diretor/gerente de franquia ou um profissional que ocupe cargo equivalente na rede de franquia escolhida deve ser contatado por e-mail ou telefone para descrição geral do estudo e das áreas que deverão ser analisadas. Determinada a participação ou não da marca na pesquisa, deve-se identificar o “defensor do projeto” que constituirá o principal elo de coordenação entre a pesquisadora e a empresa. Cada marca participante será objeto de um estudo de caso envolvendo uma única visita às instalações de um ponto de venda próprio e outro franqueado, investigando-se previamente a isso as fontes de arquivos (tais como os sítios eletrônicos das próprias empresas e da ABF) para colher informações gerais sobre o negócio ou local.

2. Coleta de dados no local

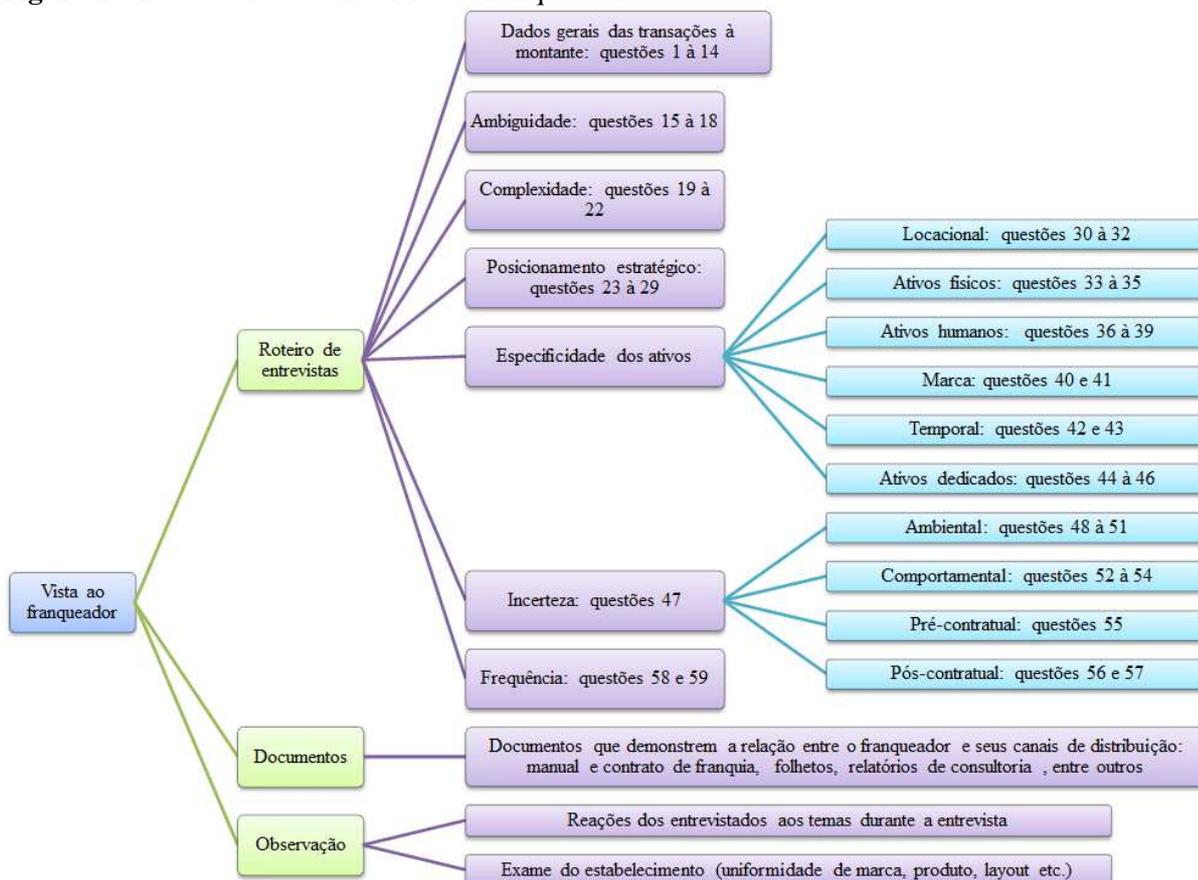
No contato inicial com o local, a pesquisadora deve procurar a ajuda do defensor do projeto para identificar as pessoas que conheçam as áreas que serão estudadas e com as quais serão realizadas entrevistas semiestruturadas. Nesse estágio, a pesquisadora deve também identificar os produtos principais nos quais serão focalizados alguns dos esforços futuros de coleta de dados. Serão considerados produtos principais aqueles que exibirem o maior volume de venda e produção.

A escolha dos respondentes dos questionários deve ser feita pela pesquisadora com a ajuda do defensor, sendo as entrevistas com duração de 2 a 3hrs. A pesquisadora deve instruir o defensor sobre os questionários, um dos quais será aplicado ao franqueador e outro ao franqueado, conforme Tópicos 2.1 e 2.2 do presente protocolo. O uso de dois questionários decorre do fato de que enfoques distintos estejam sendo empregados, embora ambos roteiros de entrevistas procurem analisar os mesmos constructos (do ponto de vista da franquia, a pluralidade das operações à montante; da parte do franqueado, a pluralidade das transações à jusante). Serão solicitadas informações gerais para delineamento das transações, bem como dados específicos que permitam avaliar o fenômeno em estudo. Desse modo, a pesquisadora

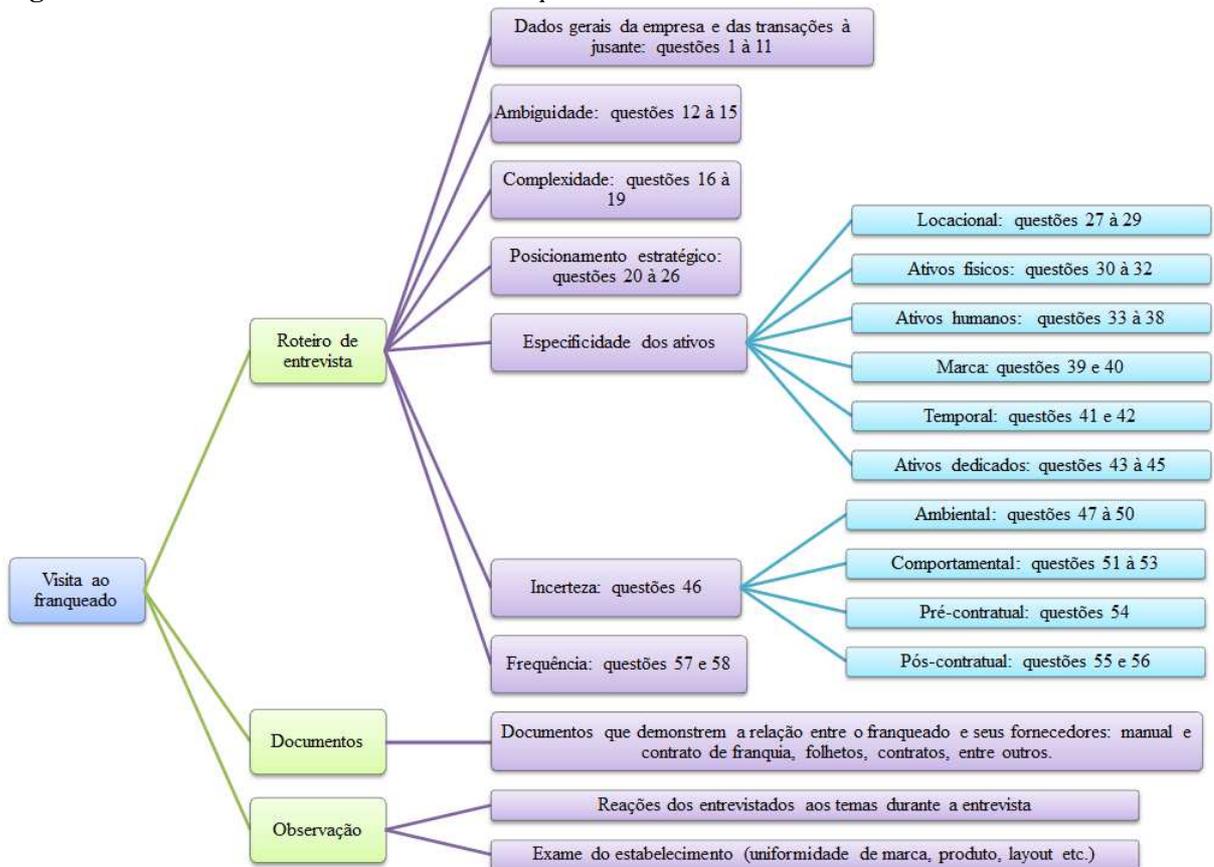
deve colher informações, conforme Figuras 1 e 2, concernentes: a) ao contexto do negócio e o mapeamento das transações da empresa; b) à caracterização dos constructos teóricos em análise; a saber, ambiguidade, complexidade, comportamento estratégico, diferentes atributos das transações, heterogeneidade ambiental e limites cognitivos dos agentes.

A pesquisadora deve se assegurar que o entrevistado autoriza a gravação da entrevista, bem com a tomada de notas durante a mesma. Tais notas devem indicar momentos importantes, reações dos entrevistado aos temas abordados e relações entre constructos, auxiliando na transcrição da entrevista no estágio de pós-visita. Além disso, deve-se discutir aspectos concernentes ao sigilo das informações disponibilizadas, garantindo o sigilo do nome da empresa e dos cargo e nome dos entrevistados.

Figura 1 – Dados coletados na visita ao franqueador



Fonte: Autora.

Figura 2 – Dados coletados na visita ao franqueado.

Fonte: Autora.

2.1. Questionário aplicado aos franqueadores

Data:

I- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social/Nome fantasia:

Ano de fundação:

Número de funcionários:

Quantidade e tipo de unidades (sede e filiais):

Endereço:

Município/UF:

CEP:

Telefone/E-mail:

II- DADOS DO ENTREVISTADO

Entrevistado:

Cargo na empresa:

Tempo de atuação na empresa:

Telefone/E-mail:

III- DADOS GERAIS DA EMPRESA

1. Descrever histórico e foco do negócio.
2. Quais os bens comercializados em uma unidade da franquia?
3. Existe diferença no processo de comercialização dos diferentes produtos finais?
4. Produto final chave:
5. Como é a venda dos bens finais (loja própria ou franqueada, supermercado, atacadistas etc.) e qual a participação percentual dos diversos canais de distribuição? O preço e o volume são fixados? Existe algum insumo que a franquia fornece às unidades?
6. A venda dos produtos foi sempre dessa forma? Se não, contar o histórico e explicar o porquê das mudanças.
7. Indique qual o principal motivo para esse modo de comercialização do produto.
8. Alguma unidade ou demais meios de comercialização se compromete em oferecer determinados benefícios à franquia? Quais? Há alguma socialização entre os pontos de venda para inovação e melhoria da marca e do formato do negócio?
9. Descreva os estágios de produção e venda coordenados pela franquia. Quais são as etapas mais críticas?
10. Descreva os estágios de produção e venda coordenados pelas unidades. Quais são as etapas mais críticas?
11. Qual o número total de pontos de venda? Como você os escolhe? Por quê (distância, formação, preço, atualização tecnológica etc.)? São sempre os mesmos? Há renovação contratual?
12. Faça um croqui detalhado das transações da franquia, especificando os pontos de venda, o nome do agente e se ele é formal ou informal (clandestino). Além disso, determine o tipo de contrato, considerando formal o contrato que contém assinatura dos agentes que estão transacionando, e informal aquelas negociações realizadas sem um documento de respaldo, dificultando disputas judiciais em caso de desacordo entre as partes.
13. Caso haja mais de um franqueado, o contrato entre eles é uniforme? Se não há, pretende-se manter a uniformidade em futuras expansões da rede? Explique.
14. Caso haja mais de uma unidade própria, a operação entre elas é uniforme? Se não há, pretende-se manter a uniformidade em expansões futuras? Explique.

IV- CARACTERIZAÇÃO DA PLURALIDADE

a) Ambiguidade

15. Existem muitos concorrentes/vendedores do produto (fácil para o consumidor obter no mercado)? A demanda varia muito durante o ano (sazonalidade, consumo estável)? Como lidar com as flutuações de preços ou oferta? Essas flutuações são consideradas oportunidade ou risco?
16. Como e quem mede a qualidade dos produtos finais e por quê (certificação, regulamentação, formas de mensuração da qualidade – explicar exemplos: inspeção local, análise laboratorial etc.)? É difícil medir a qualidade? Como o vendedor do produto é monitorado?
17. As quebras de contrato por parte dos pontos de venda são frequentes (não cumprir com os prazos, preços, qualidade e quantidade)? Quais são os procedimentos para resolver disputas? Eles são formalmente definidos? Existem punições? Quais?
18. A oferta do produto é previsível (problema climático, única safra em período limitado, não há possibilidade de estoque, produção estável)?

b) Complexidade

19. Existem diversas formas/tecnologias/processos de produção dos bens finais (cultivo e colheita mecânicos, secagem, sementes diferentes, variedades, irrigação, GPS etc.)? É difícil avaliar a melhor? A franquia impõe uma única forma de produção? Se sim, a seleção se deu com base em quais critérios?
20. Houve mudanças tecnológicas nos últimos anos (relatar brevemente quais)? Elas foram impostas pelo governo? Como elas têm sido disseminadas?
21. A qualidade do produto varia significativamente? Ela é afetada por restrição de tempo (percebibilidade do produto no campo, processamento industrial deve ser rápido etc.)?
22. É necessária mão-de-obra especializada para avaliar a qualidade do produto (pessoal próprio da franquia, firma ou agência externa etc.)?

c) Posicionamento Estratégico

23. Algum dos pontos de venda tem outros fornecedores do insumo fornecidos pela franquia ou acesso a produtos concorrentes? Há demandantes dos bens finais com poder de barganha?
24. Você tem pontos de venda especiais (que recebem informações tecnológicas, assistência técnica que outros não recebem)? Por quê?
25. Com relação aos bens finais, preço é a principal variável de decisão dos pontos de venda (produto homogêneo, verificar qual o posicionamento de mercado da empresa em função da matéria-prima adquirida)?
26. Com relação aos bens finais, a qualidade é a principal variável de decisão dos pontos e venda (explicar qual a diferenciação)?
27. A franquia possui algum tipo de selo? Em caso positivo, qual tipo? Quais os reflexos desta certificação para a rede de empresas?
28. A participação do mercado é a maior preocupação? Qual parcela de mercado a franquia deseja alcançar? Qual o nicho de mercado prioritário?
29. Quantos concorrentes diretos a franquia tem?

d) Atributos das transações

30. Qual a importância da localização dos pontos de venda ou da franquia na negociação? Existe algum limite de distância para sua implantação?
31. Há alguma vantagem em termos de custos de transporte ou proximidade na relação entre a franquia e os pontos de venda?
32. Existe um processo de seleção da localização das unidades e demais canais de distribuição? Se sim, quem o faz? Há algum limite de distância a ser respeitado? Por quê?
33. Quais os investimentos necessários para abertura de um novo ponto de venda? É possível migrá-los para outra atividade?
34. A franquia disponibiliza algum equipamento, serviço ou capital para os pontos de venda?
35. Existe algum monitoramento da operação por parte da franquia? Qual a periodicidade?
36. As habilidades necessárias para produção são genéricas e amplamente disponíveis? Essas habilidades são parecidas àquelas utilizadas no processo produtivo de bens similares?
37. A franquia detém conhecimento que lhe dá vantagem sobre outras firmas?
38. Existe algum conhecimento ou formação específica para operacionalização dos pontos de venda/produção?
39. A franquia oferece treinamento, capacitação ou compartilha alguma tecnologia com as unidades e demais canais de distribuição? Qual a frequência? Alguma dessas atividades é da responsabilidade dos pontos de venda?

40. Quais as principais vantagens de criação da marca e do formato de negócio? Quais as vantagens de “terceirização” destes?
 41. Existe meios de assegurar de que marcas concorrentes não serão criadas pelos parceiros comerciais? Você acredita que essa possibilidade existe? Explique.
 42. O nível de qualidade é afetado pelo tempo em que se processa a venda do produto final?
 43. A perecibilidade representa um empecilho? Como ela influencia a negociação?
 44. Os pontos de venda realizaram investimentos especificamente para produção/comercialização do produto final? Quais?
 45. Caso o parceiro passe a produzir/vender um produto final similar, porém dissociado à marca, ele terá que comercializá-lo a um preço mais baixo?
 46. Existe algum investimento específico feito pela franquia para poder atender a alguma unidade ou canal de distribuição em especial? Quais?
 47. Quais as incertezas inerentes nesse tipo de negociação quanto ao cumprimento do acordo? Como você as classifica em critério de importância?
 48. As previsões de compra e venda são acuradas? Os padrões de demanda do consumidor são previsíveis?
 49. Os processos e habilidades necessários para produção são maduros e estáveis, de modo que provavelmente não mudarão no futuro? Existem previsões de alterações nos próximos anos?
 50. Existe possibilidade de mudanças imprevisíveis nas preferências do consumidor?
 51. Quão severos seriam os impactos de atos aleatórios da natureza (por exemplo, seca) para a empresa?
 52. Através de uma simples inspeção, é fácil avaliar o desempenho dos pontos de venda e a qualidade do produto comercializado? Caso necessário, é possível/acessível monitorar o parceiro comercial?
 53. A empresa possui métodos de avaliação da qualidade e desempenho dos distintos canais de distribuição? É difícil a aplicação desses métodos para comparação do produto final comercializado pelos diferentes pontos de venda?
 54. Se houver algum problema com o produto final, a franquia determina facilmente sua causa?
 55. É fácil avaliar as verdadeiras características de uma parte previamente à troca? Existe alguma espécie de seleção e triagem de parceiros?
 56. Há quebra contratual por parte dos pontos de venda? Existe necessidade de revisão dos contratos firmados?
 57. Existem muitos pontos de vendas e franqueados potenciais no mercado? A troca de parceiro pode ser rápida e fácil?
 58. Qual a frequência da comercialização dos produtos finais?
 59. Qual o tempo de vigência dos contratos da franquia com os pontos de venda? Eles são renováveis?
60. Por que franquear sua marca e modelo de negócio?

2.2. Questionário aplicado aos franqueados

Data:

I- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social/Nome fantasia:

Ano de fundação:

Número de funcionários:

Quantidade e tipo de unidades (sede e filiais):

Endereço:

Município/UF:

CEP:

Telefone/E-mail:

II- DADOS DO ENTREVISTADO

Entrevistado:

Cargo na empresa:

Tempo de atuação na empresa:

Telefone/E-mail:

III- DADOS GERAIS DA EMPRESA

1. Descrever histórico e foco do negócio.
2. Quais os produtos produzidos pela empresa? Qual a porcentagem?
3. Existe diferença na obtenção da matéria-prima em relação ao produto a ser produzido?
4. Matéria-prima chave:
5. Como obtém a matéria prima (em porcentagem)? Se houver diferença na obtenção da matéria-prima para diferentes produtos finais, replicar o quadro a seguir.

Produto A	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6
Tipo da matéria-prima (caso houver mais de uma)						
Produção Própria						
Terceirizada						
a) Fornecedores anônimos (sem contrato)						
b) Fornecedores conhecidos/relacionais (sem contrato)						
c) Contrato de curto prazo						
d) Contrato de longo prazo						
e) Franquia						
f) Outros:						

Observações adicionais:

Caso a matéria-prima seja adquirida por meio de contrato ou franquia, o preço e volume são definidos? Responda com 0 para sim ou 1 para não.

Produto A	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6
Contrato de curto prazo						
Contrato de longo prazo						
Franquia						
Outros:						

6. A obtenção da matéria prima foi sempre dessa forma? Se não, contar o histórico e explicar o porquê das mudanças.
7. Indique qual o principal motivo para esse modo de obtenção da matéria-prima.
8. Você se compromete em oferecer algum benefício a determinados fornecedores (assistência técnica, bonificação, sementes, etc.)? Quais?
9. Descreva os estágios de produção coordenados pela empresa. Quais são as etapas mais críticas?

10. Qual o número total de fornecedores? Como você escolhe seus fornecedores? Por quê (proximidade, qualidade, preço, atualização tecnológica etc.)? São sempre os mesmos?

11. Faça um croqui detalhado das transações com fornecedores de insumos, especificando o nome do agente e se ele é formal ou informal (clandestino). Determine o tipo de contrato. Considera-se formal o contrato que contém assinatura dos agentes que estão transacionando, e informal aquelas negociações realizadas sem um documento de respaldo, dificultando disputas judiciais em caso de desacordo entre as partes.

IV- CARACTERIZAÇÃO DA PLURALIDADE

a) Ambiguidade

12. Existem muitos fornecedores da matéria-prima (fácil obter no mercado)? A oferta varia muito durante o ano (problema climático, única safra em período limitado e não há possibilidade de estoque)? Como lidar com as flutuações de preços ou demanda? Essas flutuações são consideradas oportunidade ou risco?

13. Como e quem mede a qualidade dos insumos e por quê (certificação, regulamentação, formas de mensuração da qualidade – explicar exemplos: inspeção local, análise laboratorial etc.)? É difícil medir a qualidade? Como o fornecedor de matéria-prima é monitorado?

14. As quebras de contrato por parte dos fornecedores são frequentes (não cumprir com os prazos, preços e qualidade e quantidade)? Quais são os procedimentos para resolver disputas? Eles são formalmente definidos? Existem punições? Quais?

15. A demanda da matéria-prima é previsível (consumo estável)?

b) Complexidade

16. Existem diversas formas/tecnologias/processos de produzir a matéria-prima (cultivo e colheita mecânicos, secagem, sementes diferentes, variedades, irrigação, GPS etc.)? É difícil avaliar a melhor?

17. Houve mudanças tecnológicas nos últimos anos (relatar brevemente quais)? Elas foram impostas pelo governo? Como elas têm sido disseminadas?

18. A qualidade da matéria-prima varia significativamente? Ela é afetada por restrição de tempo (percebibilidade do produto no campo, processamento industrial deve ser rápido etc.)?

19. É necessária mão-de-obra especializada para avaliar a qualidade da matéria-prima (pessoal próprio, firma ou agência externa etc.)?

c) Posicionamento Estratégico

20. Seus fornecedores têm outros compradores da matéria-prima? Há fornecedores da matéria-prima com poder de barganha?

21. Você tem fornecedores especiais (que recebem informações tecnológicas, assistência técnica que outros não recebem)? Por quê?

22. Com relação à matéria-prima preço é a principal variável de decisão (produto homogêneo, verificar qual o posicionamento de mercado da empresa em função da matéria-prima adquirida)?

23. Com relação à matéria-prima, a qualidade é a principal variável de decisão (explicar qual a diferenciação)?

24. Você possui algum tipo de selo? Em caso positivo, qual tipo? Quais os reflexos desta certificação para a empresa?

25. A participação do mercado é a maior preocupação? Qual parcela de mercado você deseja alcançar? Qual seu nicho de mercado prioritário?
26. Quantos concorrentes diretos a sua empresa tem?

d) Atributos das transações

27. Qual a importância da localização do fornecedor ou da empresa na negociação? Existe algum limite de distância para entrega do insumo adquirido?
28. Há alguma vantagem em termos de custos de transporte ou proximidade em relação ao fornecedor?
29. Existe um processo de seleção da localização da empresa? Se sim, quem o faz? Há algum limite de distância a ser respeitado? Por quê?
30. Quais os investimentos necessários para o início dessa atividade? É possível migrá-los para outra atividade?
31. Algum fornecedor disponibiliza algum equipamento, serviço ou capital para firma?
32. Existe algum monitoramento da operação por parte do fornecedor? Qual a periodicidade?
33. As habilidades necessárias para produção da matéria-prima são genéricas e amplamente disponíveis? Essas habilidades são proximamente relacionadas àquelas utilizadas no processo produtivo de outros produtos similares?
34. O pessoal próprio é capaz de produzir facilmente o insumo? Para essa produção, é requerido um conhecimento profundo? Se sim, a firma domina esse conhecimento?
35. A firma produz internamente a matéria-prima? Se sim, por quanto tempo?
36. O fornecedor principal detém conhecimento que lhe dá vantagem sobre outras firmas?
37. Existe algum conhecimento ou formação específica para operação da firma?
38. O fornecedor oferece treinamento, capacitação ou compartilha alguma tecnologia com a firma? Qual a frequência? Alguma dessas atividades é da responsabilidade da empresa?
39. Quais as principais vantagens de associação à marca?
40. Por que não desenvolveu uma marca própria? Essa possibilidade existe? Explique.
41. O nível de qualidade é afetado pelo tempo em que se processa a negociação?
42. A perecibilidade do insumo representa um empecilho? Como ela influencia na negociação?
43. Algum fornecedor fez algum investimento especificamente para produção da matéria-prima que a firma demanda? Se sim, qual investimento foi feito?
44. Caso a firma não adquira esse insumo, o fornecedor terá que vendê-lo a outro comprador a um preço mais baixo?
45. Existe algum investimento específico feito pela empresa para poder atender a particularmente a algum fornecedor? Se sim, quais?
46. Quais as incertezas inerentes nesse tipo de negociação quanto ao cumprimento do acordo? Como você as classifica em critério de importância?
47. As previsões de compra e venda são acuradas? Os padrões de consumo da empresa são previsíveis?
48. Os processos e habilidades necessários para produção são maduros e estáveis, de modo que provavelmente não mudarão no futuro? Existem previsões de alterações nos próximos anos?
49. Existe possibilidade de mudanças imprevisíveis nas preferências do consumidor?
50. Quão severos seriam os impactos de atos aleatórios da natureza (por exemplo, seca) para a empresa?
51. Através de uma simples inspeção, é fácil avaliar o desempenho do fornecedor e a qualidade do insumo adquirido? Caso necessário, é possível/acessível monitorar o fornecedor?

52. A empresa possui métodos de avaliação da qualidade e desempenho do fornecedor? É difícil a aplicação desses métodos para comparação da matéria-prima adquirida dos diferentes fornecedores?
53. Se houver algum problema com o insumo, a firma facilmente determina sua causa?
54. É fácil avaliar as verdadeiras características de uma parte previamente à troca? Existe alguma espécie de seleção e triagem de parceiros?
55. Há quebra contratual por parte do fornecedor? Existe necessidade de revisão dos contratos firmados?
56. Existem muitos fornecedores do insumo no mercado? A troca de fornecedor pode ser rápida e fácil?
57. Qual a frequência da aquisição da matéria-prima?
58. Qual o tempo de vigência dos contratos de compra?

59. Por que aderir a um contrato de franquia?

3. Estágio pós-visita

Após a visita, a pesquisadora deve produzir um relatório o mais rapidamente possível. Tal relatório deve conter todas as anotações e documentos categorizados por variável de pesquisa e organizados em um texto coerente dentro de cada categoria. Além disso, o relatório deve incluir quaisquer reflexões da pesquisadora sobre perguntas referentes ao estudo de caso na tentativa de integrar as evidências disponíveis.