

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Análise da Indústria e Estratégias Competitivas

#### 2.1.1 Análise da Indústria segundo Porter

Segundo Porter (1980), a formulação de uma estratégia competitiva é a análise de uma firma à luz do seu ambiente. O autor propôs o modelo das cinco forças, que visa a explicar através de um conjunto de ameaças (fornecedores, clientes, produtos substitutos, novos entrantes e rivalidade dos competidores), a natureza da competição e o potencial de rentabilidade em uma dada indústria.

A magnitude das ameaças propostas por Porter (1980) no modelo das cinco forças é modulada por dois tipos de barreiras existentes em uma indústria. As barreiras de saída são fatores estratégicos, econômicos ou mesmo emocionais que mantêm as firmas competindo a despeito de uma rentabilidade desfavorável. Estas barreiras estão associadas à existência de ativos especializados e custos fixos de saída, tais como: indenizações trabalhistas, recuperação ambiental etc. Já as barreiras de entrada, são fatores que dificultam ou impedem a entrada de novos competidores ou incumbentes, dentre as quais destacam-se:

- Economias de Escala: envolvem processos cujos custos unitários são afetados pelo volume, tais como os de produção e compras;
- Diferenciação do Produto: identificação com a marca, lealdade dos consumidores, propaganda, serviço ao cliente, pioneirismo no setor etc.;
- Exigência de Capital: necessário para investimentos iniciais e para despesas irrecuperáveis, tais como: propaganda, inovação tecnológica etc.;
- Desvantagem de Custo Independente do Tamanho: marca, *know-how*, localização favorável e outros fatores ligados à curva de aprendizado;
- Acesso a Canais de Distribuição: reflete a transferência do poder do fabricante para os canais de distribuição;
- Políticas Governamentais: por exemplo, através de normas, leis, patentes e regulamentações.

## 2.1.2 Estratégias e Dimensões Competitivas

O modelo das cinco forças de Porter (1980) auxilia a formulação de estratégias. Dada as possíveis combinações das forças externas, poderíamos imaginar um quase infinito número de estratégias, mas o autor preconiza que apenas um conjunto de estratégias genéricas é capaz de trazer resultados consistentes no longo prazo. Porter (1980) defende que há dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Estes dois tipos básicos, combinados ao escopo de segmentos de mercado, produzem as quatro estratégias genéricas apresentadas na figura 1, que permitiriam às firmas alcançar um desempenho acima da média da indústria.

**Figura 1 - Estratégias Genéricas de Porter**

		Vantagem Competitiva	
		Custo Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Amplio	Liderança em Custo	Diferenciação
	Estreito	Enfoque em Custo	Enfoque em Diferenciação

Fonte: Porter (1980)

Porter (1980) enfatiza que o modelo das cinco forças e as estratégias genéricas não elimina a necessidade de criatividade na busca por novas formas de concorrência em uma indústria. Ao contrário, dirigem a energia criativa dos administradores para os aspectos da estrutura do setor que são mais importantes para a rentabilidade no longo prazo. Desta maneira, as escolhas estratégicas podem levar as empresas a melhorar ou piorar a sua posição relativa. O autor propõe que as estratégias genéricas são operacionalizadas pelas firmas através do seguinte conjunto de dimensões competitivas:

- Especialização: grau de concentração dos esforços em termos de linha de produtos, segmentos de clientes-alvo e mercados geográficos;
- Identificação de Marcas: grau com que busca a identificação de marca como forma de evitar a concorrência apenas em preço. Pode ser alcançada via publicidade, força de vendas e diversos outros meios;

- Política de Canal: grau com que busca a identificação da marca diretamente com o consumidor ou utilizando para tanto canais;
- Seleção de Canal: escolha dos tipos de canais de distribuição, cujas opções vão de pontos de venda próprios até revendedores autorizados, incluindo-se o *franchising*;
- Qualidade do Produto: nível de qualidade intrínseco dos produtos em termos de matérias primas, observância das tolerâncias etc.;
- Liderança Tecnológica: grau com que busca a liderança tecnológica ou uma postura imitativa em seus produtos ou processos;
- Integração Vertical: grau de valor agregado, refletido no nível de integração para frente ou para trás adotado, incluindo o fornecimento de insumos, produção e distribuição (ex: unidades próprias);
- Posição de Custo: grau com que busca posição de mais baixo custo em fabricação e na distribuição de seus produtos, através de investimentos que minimizem estes custos;
- Atendimento: grau com que proporciona serviços adicionais a seus produtos, como assistência técnica, crédito, dentre outros.
- Política de Preços: posição relativa de preço frente aos concorrentes;
- Grau de Alavancagem: grau de alavancagem operacional ou financeira praticado pela empresa, refletindo seus níveis de lucratividade e risco;
- Relacionamento com a Matriz: a firma pode ser uma unidade de um conglomerado diversificado, um elo na cadeia de negócios ou mesmo uma subsidiária de uma companhia estrangeira. A natureza deste relacionamento influencia os objetivos da firma, os recursos que terá disponível e as funções ou operações que repartirá com outras unidades;
- Relacionamento com o Governo do País: trata das relações desenvolvidas pela firma em seu país de origem ou país anfitrião, que resultam em facilidades ou dificuldades para sua operação naquele país;

## 2.2 Vantagem Competitiva Sustentável

### 2.2.1 Vantagem Competitiva Sustentável e Porter

Porter (1985) define o posicionamento competitivo como a realização de atividades diferentes dos concorrentes ou a execução de atividades similares de forma diferenciada. Assim, uma vantagem competitiva seria a criação de valor para os clientes, de forma que estes se dispusessem a pagar um preço acima do custo de fabricação / produção. Para o autor a base de um desempenho consistente acima da média depende da criação de vantagens competitivas sustentáveis.

A vantagem competitiva não pode ser entendida olhando-se a empresa como um todo. Ela provém das muitas atividades distintas executadas por uma empresa ao projetar, produzir, comercializar, entregar e prestar assistência técnica ao seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição relativa de custo de uma empresa e criar uma base para a diferenciação.

Para integrar esta visão, Porter (1985) introduziu o conceito de Cadeia de Valor, ilustrado na figura 2 a seguir. Este *framework* desagrega a empresa em atividades (primárias e de apoio) relevantes em termos estratégicos, visando compreender o comportamento dos custos, identificar as fontes existentes e potenciais de diferenciação e analisar a forma como as atividades interagem na geração das vantagens competitivas. Percebe-se nesta proposta, uma transferência do foco de análise do autor do ambiente externo para dentro da empresa.

**Figura 2 - Cadeia de Valor de Porter**



Fonte: Porter (1985)

As atividades primárias estão diretamente envolvidas no fluxo dos produtos até o cliente, incluindo-se: logística de entrada, transformações, distribuição física, marketing, vendas e serviços. As atividades de apoio suportam as atividades primárias, incluindo-se: suprimentos, tecnologia, recursos humanos e as de infraestrutura, como por exemplo, a contabilidade. Para executar estas atividades Porter (1985) relaciona a necessidade de insumos externos e ativos internos à empresa, que podem ser de natureza tangível, como um equipamento, ou intangível como o *know-how*. Este conjunto de ativos influenciará a capacidade da firma em se diferenciar ou praticar custos mais baixos que a concorrência. A palavra “margem” do lado direito da figura 2 indica que a firma alcança margens de lucro de acordo com o gerenciamento da cadeia de valor, enquanto as linhas pontilhadas demonstram que as atividades de suporte são associadas às primárias.

Para Porter (1980), a cadeia de valor provê uma forma sistemática de examinar as atividades na empresa e como elas interagem entre si. A análise da cadeia de valor fornece uma visão da alocação dos custos e possibilita a sua mensuração e comparação com os demais concorrentes. O autor também prevê em seu modelo a existência de elos externos à Cadeia de Valor da empresa, envolvendo as cadeias dos fornecedores, dos canais de distribuição e dos compradores. A cadeia maior de atividades denomina-se Sistema de Valores, conforme demonstrado na figura 3 a seguir.

**Figura 3 - Sistema de Valores de Porter**



**Fonte: Porter (1985)**

A estruturação da Cadeia de Valores afeta a vantagem competitiva, mas o modo como a firma se enquadra no Sistema de Valores pode proporcionar vantagens competitivas adicionais. Este *framework* dá subsídios para um melhor entendimento da relação entre fornecedores e canais, sendo importante para a análise do *franchising*. Numa rede de franquias, cada unidade franqueada é um elo do sistema de valor da empresa franqueadora, e vice e versa.

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva obtida através do bom gerenciamento da cadeia de valor e da sincronia com o sistema de valor, se dá basicamente de duas formas: diminuição dos custos totais, derivada da otimização das atividades e de economias de escopo; e ocupação de uma posição única frente aos concorrentes, através da administração diferenciada da cadeia de valor. O autor salienta que, diferenças nas atividades entre concorrentes levam à possibilidade destas serem fonte de uma vantagem ou de desvantagem relativa.

### 2.2.2 Vantagem Competitiva Sustentável e a *Resource-Based View*

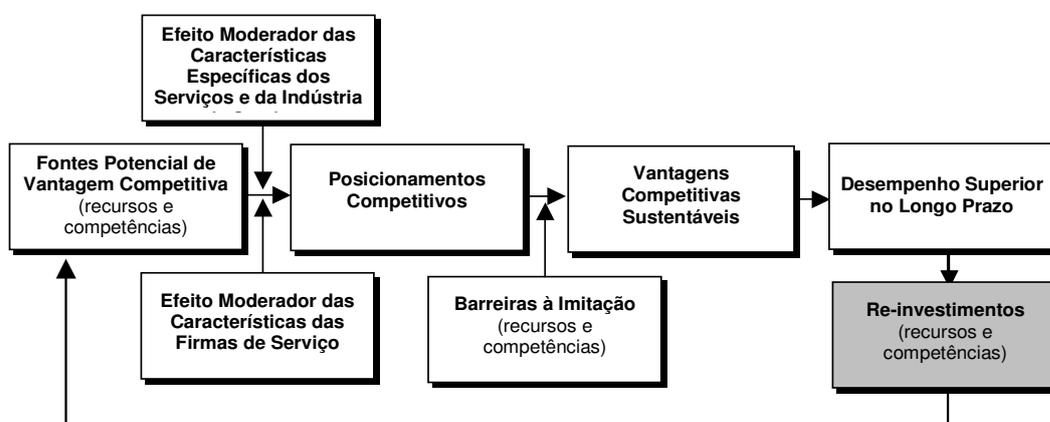
Estudos sugerem que os fatores internos às empresas exercem um efeito tão ou mais significativo quanto os fatores provenientes da indústria, reafirmando a importância do paradigma RBV (*Resource-Based View of the Firm*). Porter (1985) reflete esta influência em seu trabalho ao propor a Cadeia de Valor.

Segundo Barney (1996), os recursos da firma podem ser analisados à luz do *framework* VRIO – “*Valuable, Rare, Costly to Imitate and Exploited by the Organization*”. Comparando-se o desempenho entre firmas em uma indústria, com posicionamentos estratégicos semelhantes, podemos pressupor que as diferenças observadas devam-se a fatores internos inerentes a cada uma delas. Estes fatores únicos, denominados competências e recursos, que levam a empresa a obter um desempenho superior, são chamados de fontes de vantagens competitivas. Uma vantagem competitiva pode ser então entendida como uma estratégia de criação de valor não implementada simultaneamente por qualquer outro concorrente, bem como a execução de forma mais eficiente da mesma estratégia empregada por eles.

Segundo Bharadwaj et. al. (1993) a sustentabilidade das vantagens competitivas, diz respeito à capacidade destas resistirem à erosão causada pela ação dos concorrentes. Barney (1996) propôs que o fato da vantagem competitiva ser sustentável não significa que dure indefinidamente, mas sim que os esforços da concorrência ainda não conseguiriam duplicar ou superar os benefícios decorrentes da sua implementação. Mudanças súbitas e imprevisíveis na estrutura da indústria poderiam alterar as oportunidades e ameaças à empresa, tornando eventualmente sem valor uma fonte de vantagem competitiva.

Bharadwaj et. al. (1993) propuseram um modelo para entender as vantagens competitivas sustentáveis na indústria de serviços. Seu *framework*, ilustrado na figura 4 a seguir, prevê que um conjunto de moderadores, tanto na ótica da empresa quanto na da indústria, que atuariam sobre as fontes de vantagem competitiva, afetariam o posicionamento competitivo das empresas. A sustentabilidade das vantagens competitivas seria atingida através de barreiras contingenciais à imitação, que por sua vez garantiriam a obtenção de um desempenho superior para firma no longo prazo. A importância dos re-investimentos na manutenção e reforço das vantagens também é destacada.

**Figura 4 - Modelo de Vantagem Competitiva Sustentável em Serviços**



Fonte: Bharadwaj et. al. (1993)

Os principais *constructos* deste *framework* são:

- Fontes de Vantagem Competitiva: competências e recursos que permitem a execução das atividades da cadeia de valor ao menor custo ou diferenciando;
- Posicionamentos Competitivos: podem ser definidos de forma ampla como as opções clássicas de liderança em custo ou diferenciação de Porter (1980);
- Efeitos Moderadores - Características Específicas dos Serviços / Indústria: grau de fatores como: intensidade de ativos / pessoas; complexidade e especialização dos ativos; proporção tangível / intangível do serviço;
- Efeitos Moderadores - Características da Empresa: dizem respeito ao tamanho, a composição do portfólio e a ordem de chegada ao mercado da empresa;
- Barreira à Imitação: ambigüidade causal, deseconomias por compressão de tempo, eficiências por massa e inter-relacionamento de recursos;

A partir dos efeitos moderadores os autores analisam e apresentam um conjunto de proposições relativas às fontes de vantagem competitiva em serviços:

- Ganhos de Escala: obtido através da centralização de processos e atividades intensivas em equipamentos e na descentralização do atendimento ao cliente. A inseparabilidade de produção e consumo leva a descentralização. Os ganhos são provenientes de: tecnologia, padronização de processos e centralização de atividades (ex: compras). Quanto maior a intensidade de ativos ou de unidades sob uma marca, maior a importância deste fator;
- Sinergia entre Custo e Demanda: quando a firma consegue comercializar novos serviços a custos marginais, através de redes e sistemas previamente estabelecidos. Assim, empresas com múltiplas unidades são favorecidas pela possibilidade de compartilhar atividades, conhecimentos e capacidade. Difícil imitação, pois é criada sob circunstâncias específicas. Quanto maior a sinergia com o portfólio, maior será o ganho;
- Produtos, Processos e Inovações Gerenciais: na medida em que a tecnologia subjacente às inovações permaneça proprietária por meio de patente, registro ou segredo comercial, mantidos através de conhecimento tácito. Quanto maior for a complexidade ou número de ativos especializados necessários, maior será a importância deste fator;
- Marca: a intangibilidade dos serviços torna a identificação dos atributos de qualidade mais complexa. A marca oferece ao consumidor uma redução no custo e risco de escolha ao diferenciar a oferta em relação aos concorrentes, servindo como indicativo de qualidade. Uma marca forte permite “transferir” o legado para os novos serviços, reduzindo o esforço em novas vendas. Quanto maior a intangibilidade do serviço e a experiência requerida, maior a importância da marca;
- Relacionamento / Pré-compromissos: o esforço de venda de serviços adicionais para um cliente é menor do que o necessário para a obtenção de um novo. O relacionamento de longo prazo limita a arena competitiva. A criação de custos de mudança, contratuais ou tácitos, previne a perda de clientes. Quanto maior a experiência requerida mais importante este fator;

- Localização Privilegiada: em vários serviços a demanda do usuário é baseada na conveniência. Identificar a localização ideal nestes casos é crítico (ex: ATMs). Quanto mais descentralizada for a prestação do serviço, mais importante será a localização privilegiada. Por conta disso, as oportunidades serão maiores para os pioneiros de mercado;
- Efeito Rede: quando o valor percebido do serviço aumenta na medida em que mais usuários o adotam (ex. telefone). Nesta situação, desenvolver o padrão da indústria pode garantir vantagem competitiva. Quanto maior a experiência e a credencial requerida, maior a importância deste fator. As oportunidades serão maiores para os pioneiros de mercado;
- Cultura Organizacional: por sua natureza os serviços são extremamente dependentes de pessoas alinhadas com os objetivos da firma e motivadas. A cultura é apontada como fator único e inimitável. Quanto mais intensivo em pessoas é o serviço, maior a importância da cultura;
- Expertise, Aprendizado e Experiência: permite incrementar a eficiência dos membros da empresa, melhorando entrosamento e o fluxo de informação. O aprendizado só constitui vantagem competitiva, se for tácito, não observável no uso e envolver conhecimento complexo;
- Tecnologia da Informação: é apontada como vantagem competitiva principalmente pelo potencial de transformação da cadeia de valor, redução de custos, diferenciação, criação de custos de mudança;

A teoria RBV foi também utilizada para identificar a relação entre recursos e estratégia em alguns estudos sobre o *franchising* (Teece et. al., 1997; Michael, 2003; Dant & Kaufmann, 2003; Combs & Ketchen, 1999b).

## 2.3 Escassez de Recursos, Custos de Transação e Agência

### 2.3.1 Teoria da Escassez de Recursos

Oxenfeldt & Kelly (1969) propuseram que as firmas em desenvolvimento optariam pelo *franchising* para ter acesso a recursos escassos, como os financeiros e os gerenciais, que permitiriam sua rápida expansão. O imperativo subjacente ao crescimento acelerado seria o de permitir que a firma alcançasse as economias de escala necessária, para garantir sua competitividade frente às concorrentes estabelecidas (Shane, 1996; Combs & Castrogiovanni, 1994). Carney & Gedajlovic (1991) propõem que a visão de escassez de recursos relaciona-se ao capital, a marca e as economias em marketing e compras, que são função do tamanho da firma.

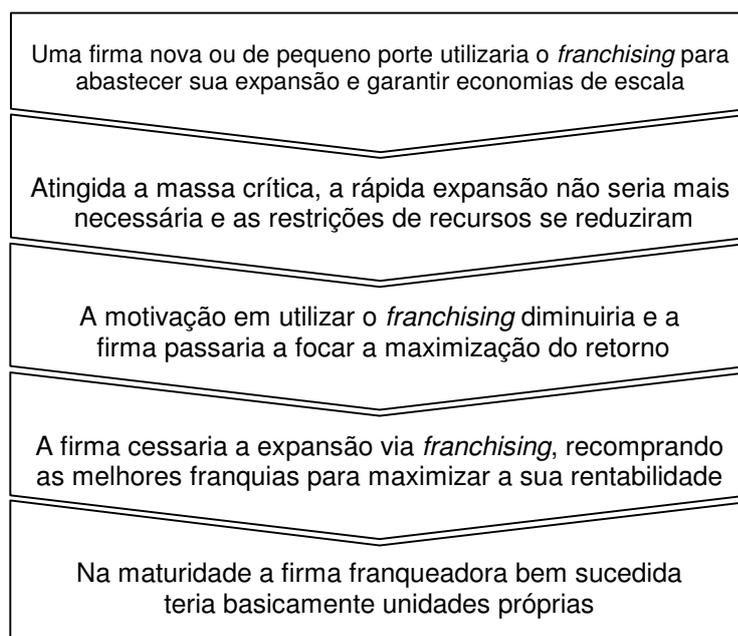
Oxenfeldt & Kelly (1969) argumentam que as firmas teriam preferência por crescer utilizando recursos próprios, pois a operação das unidades proporcionaria altas taxas de retorno. Contudo, a necessidade de atingir as economias de escala, pressionaria a firma a crescer a taxas superiores às possíveis através da exclusiva utilização de seus recursos, pois a geração de caixa das operações próprias, dado seu porte, seria insuficiente para tal.

No entanto, firmas de pequeno porte enfrentam dificuldades para levantar o capital necessário ao crescimento, através dos instrumentos de captação tradicionais disponíveis no mercado (Martin, 1998). Além disso, uma firma deste tipo enfrenta também restrições no recrutamento e retenção de talentos gerenciais, bem como na obtenção de conhecimentos sobre novos mercados (Shane, 1996). Assim, o *franchising* seria uma forma das firmas suprirem estas carências.

Oxenfeldt & Kelly (1969) propõem, todavia, um ciclo de vida para este processo, no qual uma firma jovem ou de pequeno porte usaria o *franchising* para abastecer sua expansão até atingir a massa crítica que lhe garantiria as economias de escala desejadas. Atingido este ponto, a rápida expansão já não seria mais necessária e a firma alternaria seu foco para a maximização do retorno de cada unidade. A consolidação do negócio atenuaria a relevância dos constrangimentos de recursos, e por consequência, a motivação da firma em utilizar o *franchising*.

Desta forma, esta cessaria sua expansão via *franchising*, recomprando as melhores unidades franqueadas para maximizar sua rentabilidade, uma vez que, presumidamente as unidades próprias são mais rentáveis. Finalmente, os autores propõem que as firmas franqueadoras bem sucedidas, na maturidade, teriam basicamente unidades próprias. A figura 5 a seguir sintetiza este processo.

**Figura 5 - Ciclo do *Franchising* segundo a Teoria da Escassez de Recursos**



Fonte: Adaptado de Combs et al. (2004a).

Os principais pressupostos da teoria de escassez de recursos e suas implicações encontram-se resumidas na tabela 3 a seguir.

**Tabela 3 - Pressupostos da Teoria da Escassez de Recursos**

Pressupostos	Implicações
Redes de grande porte possuem significativas vantagens de escala	Firmas pequenas e jovens são mais propensas a crescer via o <i>franchising</i>
As unidades próprias são mais rentáveis para a firma do que o <i>franchising</i>	O <i>franchising</i> está relacionado ao crescimento e à sobrevivência, mas não necessariamente à rentabilidade
Conhecimento de mercado, habilidades gerenciais e capital são mais facilmente obtidos através do <i>franchising</i> do que nas demais fontes alternativas	Firmas maduras crescerão através de unidades próprias e recomprarão as unidades franqueadas rentáveis

Fonte: Adaptado de Combs et al. (2004a).

A teoria da escassez de recursos está longe de ser um consenso entre os estudiosos. Uma grande controvérsia refere-se à validade conceitual da escassez de um tipo de recurso, o capital, como fator influenciador do uso do *franchising*.

Na visão dos críticos, a argumentação de que os franqueados provêm o capital necessário para suprir a escassez da firma é falaciosa. Para eles, o capital fornecido pelos franqueados teria um custo muito alto comparativamente ao de investidores passivos e seus instrumentos financeiros, tais como linhas de crédito ou ações (Norton, 1995). Rubin (1978) sugere que para o *franchising* fazer sentido enquanto mecanismo de captação de recursos, o franqueado deveria ser menos avesso ao risco do que os franqueadores, o que a princípio não seria sensato. O fundamento por trás deste argumento é o de que os franqueados não conseguiriam diversificar seu risco de forma eficiente, pois têm o seu investimento concentrado em uma ou poucas unidades. Conseqüentemente, franqueados racionais cobrariam um prêmio de risco superior ao exigido por investidores passivos, que ao fornecer capital para o franqueador, mitigam o risco através da diversificação do investimento por toda a rede. Sendo assim, salvo por imperfeições no mercado financeiro, não haveria um motivo racional para relacionar o franqueado como uma fonte de capital (Norton, 1995; Brickley & Dark, 1987; Rubin, 1978).

Os defensores da tese dos franqueados como provedores do capital, argumentam que o prêmio de risco dos franqueados seria na realidade inferior ao cobrado pelos investidores passivos. Os franqueados teriam um poderoso incentivo financeiro para buscar um melhor desempenho em suas unidades, em função de investirem seus próprios recursos (Minkler & Park, 1994). Desta forma, os investidores passivos reconheceriam esta diferença potencial de desempenho, demandando um prêmio de risco maior para fornecer capital para uma firma com predomínio de unidades próprias, tornando o capital oferecido pelos franqueados relativamente mais barato (Lafontaine, 1992).

Combs & Ketchen (1999a) propõem uma outra razão para o custo de capital dos franqueados ser mais baixo. Como os investidores passivos dispõem apenas de informações públicas, eles não têm como determinar *a priori* se uma firma revelou suas informações na íntegra ou mesmo se esta continuará a agir de acordo com os melhores interesses dos investidores (Martin & Justis, 1993).

Portanto, os investidores passivos cobrariam um prêmio de risco por esta incerteza, o que levaria a firma a excluir esta opção, por entender que este prêmio não reflete o real risco do negócio. Em contraste, por possuírem informações privilegiadas sobre as suas próprias habilidades e intenções, os franqueados conseguem reduzir sua incerteza no investimento (Shane, 1996). Adicionalmente, por não desassociarem propriedade de controle, eles também possuem menores custos de governança (Eisenhardt, 1989).

Outro intenso debate quanto as proposições de Oxenfeldt & Kelly (1969) é travado a cerca da sua consistência e poder explanatório em relação ao *franchising*. Evidências de estudos iniciais corroboraram as proposições dos autores, como a redução do uso do *franchising* em firmas de grande porte (Hunt, 1973) e em indústrias maduras (Caves & Murphy, 1976). Dant (1995) também demonstrou que a falta de capital e de recursos gerenciais eram fatores importantes que influenciavam a utilização do *franchising*. No entanto, outras pesquisas indicaram, ao contrário do proposto pela teoria, que a proporção de unidades não parece convergir para a predominância das próprias (Martin, 1988), e que os gestores das firmas franqueadoras teriam uma baixa propensão em criar redes com apenas este tipo de unidade (Lafontaine & Kaufmann, 1994). Diante destes resultados alguns pesquisadores testaram alternativas conceituais bastante criticadas como a criação de tipologias (Carney & Gedajlovic, 1991) e especificações não lineares (Shane, 1998). Em resposta a falta de consenso, Combs & Ketchen (2003) agruparam através da meta-análise os resultados de 44 testes empíricos, estimando a relação entre suas variáveis, falhando em confirmar as proposições de escassez de recurso.

Castrogiovanni et. al. (2006) propõem que a própria dinâmica dos recursos esteja por traz destes resultados inconclusivos das pesquisas. Os autores argumentam que a proporção de unidades franqueadas em um dado período é resultado das decisões anteriores da firma, algumas das quais baseadas numa realidade bastante distinta em termos do nível de recursos, ou seja, quando esta era menor. Portanto, uma firma de maior porte pode possuir uma alta proporção de *franchising* na sua rede, em função do legado de decisões passadas, ainda que hoje baseie sua expansão em unidades próprias.

### 2.3.2 Teoria dos Custos de Transação

Proposta Coase (1937) e Williamson (1975, 1985) a teoria dos custos de transação é um *framework* para decisões de governança em trocas econômicas. Em uma dada transação uma questão central é a determinação da forma mais eficiente de gerenciá-la, ou seja, que mecanismo de governança utilizar, para que os benefícios decorrentes da gestão superem seus custos (Barney, 1996).

Williamson (1975, 1985) propõe que as características e custos envolvidos nas transações, devidos às diferenças de comportamento entre as partes e a variabilidade do ambiente, definem a melhor forma de coordenação da relação. Conseqüentemente, vários mecanismos de governança são possíveis e podem ordenados num *continuum*, conforme ilustrado na figura 6 a seguir.

**Figura 6 – Tipos de Mecanismo de Governança**



Fonte: Adaptado de Teng (1998)

Este corpo teórico tornou cada vez mais recorrente a prática de comparação dos custos de se organizar uma dada atividade dentro e fora da firma (*outsourcing*). De forma geral, existem três tipos relevantes de governança:

- i) Mercado - na qual as partes confiam integralmente, para gerenciar a transação, na determinação de preços através do mercado *spot*;
- ii) Híbrida – no qual a firma internaliza parte dos recursos que irá utilizar na sua atividade, deixando para o mercado, através do mecanismo de preço, o restante. Esse tipo compreende variantes, como por exemplo: *joint-ventures*, alianças estratégicas, cooperativas, o *franchising* etc.;
- iii) Hierárquica – no qual a transação é gerenciada integralmente no contexto da firma, justificando-se quando preço do mercado é alto a ponto de inviabilizar sua utilização. A integração vertical da firma é em realidade um caso particular de governança hierárquica.

Em contraste com o paradigma tradicional de função produtiva, Williamson (1985) considera a firma, um conjunto de estruturas de governança e tem na transação sua unidade básica de análise. Esta proposição sugere que a existência da firma está relacionada a sua capacidade de reduzir custos de transação ao estabelecer e gerenciar contratos. Estes, por sua vez, são estruturas institucionais que, auxiliam no alcance dos objetivos de cada transação e influenciam a qualidade e estabilidade do relacionamento, ao governarem os direitos, as responsabilidades, e as expectativas de cada parte (Saussier, 1998). Desta forma, os custos de transação podem ser definidos como os custos de negociar, formalizar e garantir o cumprimento de um contrato de compra de um produto ou serviço (Kupfer & Hasenclever, 2002).

Uma das hipóteses que afeta significativamente os custos de transação, segundo de Williamson (1985), é a racionalidade limitada das partes em descobrir e processar todas as informações intrínsecas à transação. Num ambiente complexo e dinâmico, antever todas as situações e contemplá-las nos contratos é inviável em função dos custos envolvidos, o que limita em parte a capacidade destes instrumentos em regular as transações.

Dependendo de quando incorram, os custos de transação podem ser classificados em *ex-ante* e *ex-post*, devendo estes componentes ser considerados simultaneamente no estabelecimento dos contratos. Os custos *ex-ante* se relacionam: à busca de informações necessárias a respeito das partes e aos custos relativos à negociação e elaboração dos contratos. Por sua vez, os custos *ex-post* têm sua origem na natureza incompleta dos contratos, que implica na necessidade de monitoramento, através do estabelecimento de estruturas de governança, e em custos relativos à garantia da efetividade do acordo, tais como renegociações de cláusulas e resolução de disputas (Williamson, 2002).

Williamson (1985) propõem que a frequência com que uma transação ocorre entre as partes impacta na definição da forma de governança mais apropriada. Dependendo da periodicidade da transação, a coordenação irá variar de mercado a hierárquica, visando otimização dos custos de governança, ou seja, no caso de uma frequência alta, o mercado pode não ser a forma mais eficiente.

A teoria de custos de transação baseia-se na assertiva de que, numa troca econômica, um dos propósitos dos mecanismos de governança é minimizar a ameaça de oportunismo entre as partes, ao menor custo possível (Barney 1996). Um comportamento oportunista pode ser definido como a exploração por uma parte das vulnerabilidades da outra (Williamson, 1985), ou alternativamente como a criação intencional de situações de assimetria de informação (Coase, 1937). Desta forma, os contratos e demais mecanismos de governança, devem criar um *framework* institucional que evidencie comportamentos oportunistas, aplicando sanções apropriadas à parte que se comportou de tal forma, reduzindo com isso o incentivo destas em se engajar neste tipo de comportamento (Barney, 1996). Portanto, a determinação da forma ideal de governança depende também da ameaça de oportunismo presente na transação. Os principais determinantes desta presença são: o nível de ativos específicos para a transação e o nível de incerteza e complexidade envolvidas.

Um ativo é dito específico para uma transação, ou ativo-específico, quando o seu valor intrínseco é muito maior na referida transação do que em qualquer outra transação alternativa (Barney, 1996). Um ativo-específico pode ser de natureza tangível, como equipamentos e edificações, ou intangível como *know-how* e marca. Tomando-se o exemplo do *franchising*, quando um franqueado investe em programação visual e nas edificações de sua unidade, conforme as especificações do franqueador, estes ativos possuem um valor substancialmente maior dentro daquele sistema de *franchising* do que em qualquer outro uso alternativo (Brickley & Dark, 1987). A lógica subjacente à ameaça de oportunismo, neste caso, reside no risco de uma parte se ver tentada a barganhar para si um patamar de retorno superior ao previamente acordado com a outra, após esta outra ter investido em um ativo-específico, cuja perda de valor fora do contexto da transação é elevada. Uma implicação do risco de comportamento oportunista em transações que envolvam altos níveis de ativo-específico é o requerimento de formas mais elaboradas de governança, tal como a hierárquica.

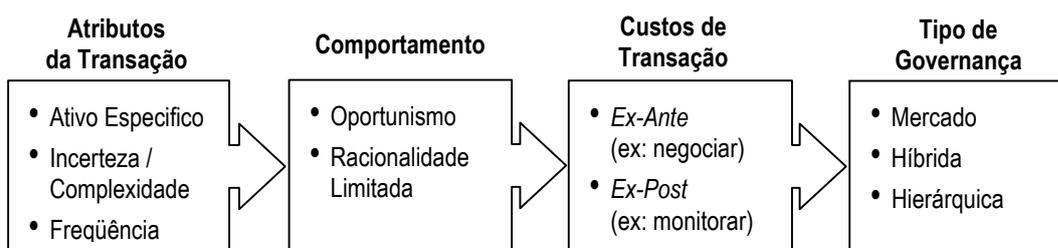
Entretanto, quando ambas as partes na transação investem em ativo-específicos, estes criam uma dependência recíproca, reduzindo o incentivo destas em se comportar de forma oportunista (Dyer, 1996).

Assim, enquanto investimentos unilaterais em ativo-específico conduzem a uma governança hierárquica, investimentos mútuos encorajam a colaboração entre as partes e sugerem formas mais híbridas de governança. Combs & Ketchen (1999a) citam como exemplo o *franchising*, no qual os franqueados fazem um alto investimento em ativo-específico nas suas unidades e o franqueador, por sua vez, também realiza um alto investimento no ativo-específico marca.

O nível de incerteza e complexidade, conforme já enunciado, afeta a ameaça de comportamento oportunista, na medida em que as partes são incapazes de, antes de a transação ocorrer, antecipar todos os desdobramentos possíveis, e assim, estabelecer um contrato que as proteja completamente de eventuais de comportamentos indesejados (Barney, 1996). A natureza incerta dos eventos futuros e seus impactos sobre o relacionamento entre as partes aumentam a probabilidade de ocorrência de contingências não previstas *a priori*. Quanto maior o nível de incerteza e complexidade, maior será a ameaça de comportamento oportunista, exigindo formas mais elaboradas de governança.

A figura 7 a seguir ilustra a lógica da teoria de proposta por Williamson (1975, 1985).

**Figura 7 - Lógica da Teoria dos Custos de Transação**



**Fonte: Adaptado de Williamson (1975, 1985) e Barney (1996)**

Diferentemente do caso do ativo-específico, os resultados empíricos em situações com altos níveis de incerteza e complexidade, nem sempre corroboram o pressuposto teórico de utilização de mecanismos de governança hierárquica. Em situações como estas, as partes podem desejar manter algum nível de flexibilidade para gerenciar a transação (Barney, 1996). Este resultado aparentemente contraditório, a luz da teoria dos custos de transação, levou alguns pesquisadores a melhor investigar as evidências empíricas.

O conceito de “opção” é definido como um direito, mas não uma obrigação, de vender ou comprar um determinado ativo a um preço e numa data também pré-estabelecidos. As opções são atualmente bastante difundidas em finanças e se aplicam aos ativos, tais como: ações, taxas de juros etc. Um conceito que tem ganhado visibilidade no mundo de negócios é o de opções reais, que se aplicam as diversas classes de ativos não financeiros, tais como: equipamentos, concessões de exploração de petróleo etc. A lógica por trás da opção real está em permitir que a firma possa ajustar sua estratégia no futuro, quando o nível de incerteza poderá ser menor que o atual.

Desta forma, a escolha do mecanismo de governança, utilizando a abordagem de opções reais, sugere que quanto houver alta incerteza quanto ao valor no futuro de um investimento, o modelo apropriado será aquele que maximize a flexibilidade estratégica. Portanto, as pesquisas empíricas apresentam resultados consistentes com a lógica das opções reais, sendo as formas híbridas de governança as mais indicadas (Barney, 1996). As opções reais seriam na verdade uma maneira mais apropriada de abordar o *franchising*. Na medida em que os contratos de franquia expiram, os franqueadores têm a opção de renovar com o franqueado ou exercer seu direito de recompra (Carney & Gedajlovic, 1991). Rifkin (2001) já havia sugerido que o franqueado ao investir seu capital na abertura de uma unidade, estaria na verdade apenas garantindo o direito de acesso limitado a uma fórmula de negócio.

A tabela 4 resume os principais pressupostos dos custos de transação. As implicações desta teoria serão avaliadas juntamente com as questões de agência, oferecendo uma visão mais ampla das inter-relações entre custos e riscos.

**Tabela 4 - Pressupostos da Teoria dos Custos de Transação**

Condição	Problema de Governança	Implicações na Escolha da Governança
Alto nível de ativo-específico	Ameaça de oportunismo	Formas mais hierárquicas
Incerteza e complexidade quanto a fontes não antecipadas de oportunismo		
Incerteza quanto ao valor futuro de um investimento	Importância de flexibilidade	Formas menos hierárquicas

Fonte: Adaptado de Combs et al. (2004a).

### 2.3.3 Teoria da Agência

A maneira de organizar um relacionamento de modo a induzir que as partes envolvidas busquem o alinhamento de seus interesses, em prol da maximização do bem estar de uma delas, é denominado na literatura econômica como problema de agência. Em outras palavras, ocorre um problema de agência, quando uma parte (principal) delega autoridade a uma outra (agente), para realização de uma dada atividade (Eisenhardt, 1989). Sob condições de incerteza ou informações incompletas, que caracterizam a maior parte dos arranjos de negócio, ao menos três problemas de agência podem surgir (Shane, 1998a):

- Seleção Adversa – o principal é incapaz de aferir se um dado agente possui as habilidades necessárias ao desempenho de uma função;
- Risco Moral – o principal não consegue determinar se o agente está empregando seus melhores esforços no atingimento dos objetivos estabelecidos pelo próprio principal;
- Oportunismo – comportamento inadequado de uma parte demandando da outra um retorno superior ao previamente acordado, após esta outra parte ter realizado investimentos em ativos específicos;

Alguns autores sugerem que o *franchising* é capaz de reduzir os problemas de seleção adversa (Shane, 1998a; Brickley & Dark, 1987). Ao ingressar em um sistema, o franqueado realiza investimentos importantes em ativos específicos, cuja perda de valor seria acentuada no caso de insucesso. Além disso, o contrato celebrado, caracteriza-se por um incentivo baseado na divisão dos riscos e lucros da atividade, dependendo o sucesso, portanto, das suas habilidades e empenho. Assumindo a racionalidade e aversão ao risco do franqueado (Stiglitz, 1974), este não teria incentivos para comportar-se de forma oportunista na seleção, assumindo compromissos que envolvam recursos e habilidades que não dispõe, pois isso lhe imporia prejuízos futuros. Já o franqueador, suplantaria eventuais benefícios financeiros de curto-prazo, em função da possibilidade do insucesso levá-lo ao litígio, ou à perda do valor da marca. Sherman (1993) suporta esta suposição ao afirmar que franqueadores que se preocupam apenas em vender franquias, descuidando-se do suporte a rede, estão fadados ao fracasso.

No entanto, alguns estudos sobre o desempenho de franquias, têm chamado a atenção para conflitos entre as partes, gerados, por exemplo, pela inadequada seleção de franqueados e franqueadores (Cavalcante, 2002). Como no *franchising* a seleção envolve a avaliação de parte a parte quanto a recursos e habilidades pouco tangíveis, ele estaria naturalmente mais sujeito à seleção adversa (Barney, 1996). Outro ponto relevante sobre a seleção de franqueados, sugerido por Silva et al (2003), é que o fato de um franqueado estar muitas vezes escapando do desemprego ou do subemprego não lhe credencia para gerir o negócio próprio, não só por falta de talento gerencial, como por não estar disposto a longas e exaustivas jornadas de trabalho até que o negócio amadureça.

A despeito de o agente possuir as credenciais necessárias para exercer o papel designado pelo principal, a falta em não utilizar esta capacidade implica num problema de agência de risco moral (Barney, 1996). De acordo com os pressupostos básicos do comportamento humano, cada parte presumidamente possui interesses e metas próprias em um relacionamento. No caso do agente, como suas ações determinam não apenas os rendimentos do principal, mas também o seu próprio bem estar, haverá um conflito natural de interesses, em que este tenderá a maximizar o seu bem estar à custa do principal (Eisenhardt, 1989). Este conflito de interesses torna-se potencialmente crítico na presença de assimetria de informação, que ocorre quando o agente detém um conhecimento superior ao do principal sobre suas ações e intenções. Assim, na incapacidade do principal auditar estas informações e imputar inequivocamente um dado nível de desempenho ao esforço direto do agente, este terá maiores incentivos a se comportar de forma oportunista, agindo ineficientemente, ou provendo informações distorcidas, em prol do seu bem estar. Portanto, na condição de existência de conflito de interesses entre as partes e de assimetria de informação, temos um problema de risco moral (Jensen & Meckling, 1976).

Para se prevenir da possibilidade de risco moral, o principal deve investir recursos na redução da assimetria de informação, ou seja, monitorar diretamente o comportamento do agente ou oferecer-lhe incentivos que garantam o alinhamento dos interesses com os objetivos do próprio principal (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976).

Os custos incorridos pelo principal no monitoramento e controle do agente compõem o que se denomina de custos de agência. De forma geral, podemos classificar os problemas de agência em dois tipos: vertical e horizontal.

O problema de **agência vertical** refere-se ao conflito entre a firma e o funcionário-gerente da unidade própria (Mathewson & Winter, 1985; Brickley & Dark, 1987; Norton, 1988). No varejo e em empresas de serviço, onde o *franchising* é amplamente empregado, as firmas franqueadoras comportam-se como principal ao delegar o gerenciamento local das unidades para os agentes (funcionários-gerente ou franqueados).

Rubin (1978) argumentou que franqueados seriam superiores aos funcionários-gerente na solução do problema de agência vertical. Como os franqueados realizam investimentos substanciais e específicos na unidade, dependem do seu próprio esforço para garantir o retorno adequado deste investimento (Klein, 1995). Portanto, eles são altamente motivados a maximizar o desempenho, uma vez que, em troca do pagamento ao franqueador de *royalties*, eles adquirem os direitos residuais sobre o resultado da sua unidade, ou seja, os lucros (Lafontaine & Raynaud, 2002; Norton, 1988; Mathewson & Winter, 1985). Desta forma, os direitos residuais garantem aos franqueados incentivos para que eles não empreguem ‘esforço-reduzido’ (*shirk*). Como os funcionários-gerente recebem salários fixos, portanto independentes do desempenho das unidades, estes tenderão ao ‘esforço-reduzido’ em prol do seu bem estar (Shane, 1996). Portanto, os custos de monitoramento para garantir que os funcionários-gerente empreendam seus melhores esforços são potencialmente altos.

O problema de agência vertical implica no *trade-off* entre monitoramento e incentivos, que será favorável ao *franchising*, especialmente quando estes custos forem elevados. Assim, a expansão através do *franchising* permite a redução da taxa de incremento do custo de monitoramento na medida em que unidades adicionais são incorporadas à rede (Bradach, 1997; Norton, 1988).

Apesar de o *franchising* reduzir potencialmente custos de monitoramento este benefício vem às custas de um incentivo para ambas as partes, agente e principal, se engajarem em comportamentos oportunistas (Scott, 1995).

Storholm & Scheuing (1994) elencaram algumas possibilidades de risco moral bilateral (*double sided moral hazard*). O franqueador pode prejudicar o franqueado ao: (a) construir unidades muito próximas umas das outras (b) rescindir o contrato de franquia abrindo uma unidade própria na mesma localização (c) obrigar o franqueado a comprar os insumos a preços menos competitivos que os do mercado (d) não promover adequadamente a marca, desvalorizando este ativo compartilhado (e) elaborar um contrato que favoreça seus interesses em disputas com franqueados. Já o franqueado pode prejudicar o franqueador ao: (a) revelar informações proprietárias do franqueador (b) não pagar os royalties (c) não atender aos padrões de qualidade.

Dado que ambas as partes podem agir de forma oportunista, as pesquisas têm se concentrado em como os contratos dividem as tarefas e os direitos residuais para criar incentivos que promovam a eficiência e minimizem o oportunismo. O estabelecimento de compromissos recíprocos entre as partes é uma solução possível. No caso do franqueador as unidades próprias, sinalizam a sua disposição em manter o valor de seu ativo-específico, que é a marca (Minkler, 1992). Além disso, este possui um outro incentivo permanente que é o fato de uma significativa parcela de suas receitas proverem de *royalties* sobre as vendas, que por sua vez, estão diretamente relacionadas ao sucesso da marca (Sen, 1993). Do lado do franqueado este compromisso é o investimento em ativos específicos na unidade, que perderiam o valor no caso de rompimento da relação (Scott, 1995). Assim, os investimentos mútuos em ativo-específico são um importante forma de alinhar interesses no *franchising*.

O problema de **agência horizontal** refere-se ao risco de comportamento oportunista do franqueado em ‘pegar-carona’ (*free-ride*). No *franchising* uma questão fundamental é assegurar a qualidade da experiência de consumo representada pela marca (Michael, 2000a). Entende-se por qualidade não só aquela intrínseca dos produtos, mas também o respeito aos procedimentos, nível dos serviços e preços (Lafontaine & Raynaud, 2002). Como compartilham a mesma marca, os investimentos realizados por um franqueado, geram simultaneamente benefícios para ele e para os demais, pois afetam a percepção dos consumidores, que por sua vez transferem o *goodwill* para a rede (Michael, 2000a).

Denomina-se, portanto, ‘pegar-carona’ a tentativa de um franqueado maximizar seus ganhos através do sub-investimento na marca, as custas dos investimentos e benefícios compartilhados pela rede (Caves & Murphy, 1976, Rubin 1978). O incentivo de ‘pegar-carona’ existirá se os ganhos provenientes deste procedimento puderem ser internalizados pelo franqueado e os custos decorrentes compartilhados com a rede (Carney & Gedajlovic, 1991).

Os desvios de comportamento podem se manifestar de diversas formas. Um franqueado que optasse pela deterioração da qualidade desfrutaria, a curto-prazo, integralmente das economias obtidas com a aquisição de insumos de qualidade e preço inferiores, arcando apenas com uma parcela dos custos advindos deste comportamento inadequado (Rubin, 1978). Assim, o nível de qualidade que maximiza o lucro do franqueado será sempre inferior ao do padrão estabelecido pelo franqueador (Lafontaine & Raynaud, 2002). O comportamento excessivamente focado na maximização dos lucros é o viés negativo dos direitos residuais do franqueado, afetando adversamente o franqueador e a rede, ao erodir o valor da marca (Lafontaine & Raynaud, 2002).

A mobilidade dos consumidores exacerba os incentivos em ‘pegar-carona’, que é maior quando consumidores repetitivos respondem por uma fração pequena das vendas do franqueado, comum em regiões turísticas ou próximas às estradas (Carney & Gedajlovic, 1991; Norton, 1988). Neste contexto, o franqueado pode se valer do prestígio da marca para atrair consumidores, mas oferecer-lhes produtos ou serviços de qualidade inferior ao padrão (Carney & Gedajlovic, 1991). Em unidades com maior proporção de consumidores repetitivos, os investimentos em qualidade devem garantir um retorno mais certo ao franqueado. Brickley & Dark (1987) exploram esta questão no *fast food*, que é mais suscetível a variações na qualidade e onde a marca exerce um papel forte na transmissão deste atributo.

Diferentemente das unidades próprias, o franqueado é uma firma independente sob um contrato, tornando insuficiente à subordinação administrativa ao franqueador na resolução do problema de ‘pegar-carona’. Além disso, aumentar o seu monitoramento, comprometeria uma vantagem chave do *franchising*, que é a substituição destes custos por incentivos (Rubin, 1978).

Portanto, a manutenção de unidades próprias também estaria associada à necessidade do franqueador em melhorar o seu nível de informação sobre custos e preferências do consumidor, além de sinalizar para a rede seu compromisso com qualidade e habilidade em integrar para frente se necessário (Combs et al, 2004a; Lafontaine & Shaw, 2005, Porter, 1980). De forma complementar, os mecanismos de autocumprimento contratual (*self-enforcement*) descritos por Klein & Saft (1985), garantem o comportamento adequado do franqueado, ao impor a este o risco de perda dos benefícios que extrai da relação. Lafontaine & Raynaud (2002) sugerem que a combinação pelo *franchising* de incentivos e do autocumprimento, confere ao sistema uma vantagem em relação à expansão através de unidades próprias. Segundo as autoras, enquanto os direitos residuais incentivam o franqueado a aumentar seu desempenho e a não empregar ‘esforço-reduzido’, o risco de perda do fluxo contínuo de renda proporciona a ele o adequado incentivo para manter o valor da marca, atuando de acordo com os interesses coletivos da rede.

Os principais pressupostos e implicações da teoria de agência encontram-se resumidos na tabela 5 a seguir.

**Tabela 5 - Pressupostos da Teoria da Agência**

Pressupostos	Implicações
Atores econômicos são racionais e possuem interesses próprios;	As firmas franquearão as unidades cujo monitoramento seja custoso e onde o potencial de ‘pegar carona’ for baixo;
O <i>franchising</i> substitui o custos monitoramentos diretos por incentivos de propriedade;	
Os funcionários-gerente das unidades próprias irão ‘economizar esforços’, gerando problemas de agência vertical;	
Franqueados que não dependem de negócios repetitivos irão ‘pegar carona’ nos esforços de construção de marca dos demais, gerando um problema de agência horizontal;	O contrato irá prover o franqueado com ‘quase-renda’ para mantê-lo motivado, mas cumprindo os padrões da rede; Firmas que utilizarem o <i>franchising</i> eficientemente terão melhor desempenho;

Fonte: Adaptado de Combs et al. (2004a).

### 2.3.4 As Formas Plurais de Governança

A economia dos custos de transação e a teoria da agência permitem a definição da estrutura de coordenação apropriada para reger trocas econômicas. Enquanto a primeira preconiza que os atributos da transação determinam a forma de governança, a segunda prescreve que as características do agente em conjunto com a assimetria de informação definem o contrato ideal. Em ambos referenciais, a escolha de uma única estrutura de governança é sugerida para transações semelhantes (Azevedo et. al., 2002).

Enunciado por Bradach & Eccles (1989), o conceito de ‘formas plurais’, também conhecidos como ‘*mix* contratual’ (Bai & Tao, 2000), representa a coexistência de unidades franqueadas e próprias em uma rede, num mesmo mercado geográfico. Bradach (1997) ofereceu uma explicação para as ‘formas plurais’, enunciando motivos pelos quais estas gerariam benefícios recíprocos para unidades franqueadas e próprias, suportando as firmas na superação dos desafios: a) adição de novas unidades, através do mesmo conjunto de franqueados; b) manutenção da uniformidade; c) reação coordenada à concorrência e ameaças do ambiente; d) evolução do negócio, incorporando inovações dos franqueados.

As ‘formas plurais’ foram analisadas sob distintos paradigmas teóricos. Alguns estudos enfocaram a sua influência em aspectos específicos como inovação e aprendizado organizacional (Sorensen and Sørensen, 2001). Entretanto, mais amplamente difundidas foram às pesquisas aplicando modelos econométricos para testar hipóteses geradas a partir de diferentes proposições, tais como: custos de agência (Shane, 1998a), impacto do valor da marca (Lafontaine & Shaw, 1999), alocação de direitos (Windsperger & Yurdakul, 2005), dentre outros. As implicações teóricas subjacentes ao problema das ‘formas plurais’ remeteram ao debate quanto à transitoriedade deste arranjo.

Lafontaine & Shaw (2005) analisaram esta questão através de três paradigmas teóricos, para explicar o comportamento da proporção de unidades próprias. Num primeiro modelo, baseado na relação principal-agente, as variações seriam função apenas das características das novas unidades e franqueados, não existindo *a priori* uma proporção alvo de unidades próprias, bem como motivo para que esta proporção variasse com o desenvolvimento da firma.

Já num segundo modelo, que pressupõe que o *franchising* seja mais rentável que as unidades próprias e que o papel destas últimas seja apenas de sinalização de qualidade, na medida em que a firma se estabelecesse a proporção de unidades próprias deveria diminuir, pois a necessidade de sinalização se reduziria. Por fim um terceiro modelo, baseado na escassez de recursos, pressupõe que as unidades próprias sejam mais rentáveis que as franqueadas e, portanto, na medida em que a firma se estabelecesse, reduzindo as suas carências de recurso, a proporção de unidades próprias deveria aumentar. Portanto, a exceção do primeiro modelo, os outros dois prevêem a transitoriedade das ‘formas plurais’.

Diversos estudos empíricos examinaram este comportamento (Gallini & Lutz, 1992; Lafontaine, 1992; Minkler & Park, 1994; Scott, 1995), encontrando através de análises longitudinais, evidências de que a proporção de unidades próprias seria menor nas firmas mais estabelecidas.

Lafontaine & Shaw (2005) verificam que, após decair significativamente com o ingresso no *franchising*, a proporção de unidades próprias permaneceria relativamente estável a partir do oitavo ano. Este ajuste inicial seria decorrente da própria adoção do *franchising*, uma vez que originalmente as firmas operariam exclusivamente unidades próprias. As autoras concluíram haver fortes evidências da existência de uma decisão por parte das redes em ativamente manter uma proporção ideal de unidades próprias, argumento este reforçado por declarações públicas das redes quanto a suas estratégias (Hamstra, 1998). Autoras também demonstraram diferenças nos níveis desta proporção em diferentes setores, propondo que o principal determinante desta diferença, tanto dentro dos setores quanto entre eles, seria o valor da marca.

Estes resultados foram corroborados por Azevedo & Silva (2001) em análise do setor de *fast food* no Brasil. Segundo os autores as evidências empíricas sustentam que os agentes efetivamente escolhem um portfólio de estruturas de governança, combinando um leque de formas contratuais para reger seu conjunto de transações. Os autores propõem que não seria possível a individualização da análise das transações, na medida em que a escolha de cada estrutura de governança teria como referência as demais, afetando também suas eficiências (Argyres & Liebskind, 1999).

## 2.4 Adoção, Desenvolvimento e Desempenho no *Franchising*

### 2.4.1 Fatores Relacionados à Adoção

Segundo os pressupostos da **escassez de recursos**, o *franchising* esta relacionado ao imperativo da rápida expansão, para permitir que a firma alcance as economias necessárias. Portanto, as variáveis que afetam o nível de recursos financeiros e gerenciais também influenciariam sua adoção.

Castrogiovanni et. al. (2006) classificaram os testes empíricos relacionados à escassez de recursos nos seguintes grupos, de acordo com o tipo de variável utilizada: (1) nível geral de recursos, (2) indicadores específicos de recursos e (3) motivo alegado pelo franqueador.

Os estudos do primeiro grupo utilizaram variáveis como: idade, tamanho e taxa de crescimento, como *proxies* para determinar o nível de recursos da firma (Shane, 1996; Combs & Castrogiovanni, 1994). Essencialmente quando estas são jovens, pequenas ou em fase de expansão, a escassez de recurso seria presumidamente maior, conforme proposto por Oxenfeld & Kelly (1969). Além disso, alguns recursos e habilidades são decorrentes da curva de aprendizado, guardando relação uma relação direta com a experiência (Porter, 1980).

Já os estudos do segundo grupo analisaram relações entre tipos específicos de recursos, como o capital e a propensão da firma a utilizar o *franchising*. Combs & Ketchen (1999a) realizaram um estudo envolvendo 91 redes de restaurante americanas de capital aberto, objetivando verificar a contribuição da variável capital, no aumento do poder explanatório do *franchising*, em relação a um modelo baseado apenas nas variáveis de agência. Apesar das críticas ao uso deste fator, os autores lograram êxito ao significativamente aumentar a capacidade de explicação do modelo. Combs & Ketchen (1999a) utilizaram indicadores financeiros das firmas para determinar o nível de capital, o que nem sempre é possível, pois grande parte das firmas é de capital fechado. Segundo Combs & Ketchen (2003) alguns autores (Martin & Justis, 1993; Minkler & Park, 1994) propuseram, mas sem consistentemente comprovar, que o nível das taxas de juros afeta a disponibilidade de capital das firmas e, portanto, a utilização do *franchising* estaria diretamente relacionada às variações destas taxas.

Por fim, o terceiro grupo de estudos ocupou-se em pesquisar junto aos franqueadores em que medida alguns tipos de recursos influenciaram a adoção do *franchising*. Dant (1995), por exemplo, perguntou aos franqueadores se a escassez de capital ou de habilidades gerenciais contribuíram para a decisão em iniciar o uso do *franchising*. De maneira similar, Lafontaine & Kaufmann (1994) perguntaram se estes gostariam de eliminar a sua dependência dos franqueados, conforme preconizado pela teoria da escassez de recursos.

A tabela 6 a seguir resume as dimensões e formas de mensuração comumente utilizadas nas pesquisas.

**Tabela 6 - Variáveis Relacionadas à Escassez de Recursos**

Variáveis e Formas de Mensuração	Estudos
<b>Escassez de Capital</b> - Survey: foi necessário capital para crescer? - Valor de livro / valor de mercado - Despesas com juros / lucro - Taxa de juros na economia em um período - Dívida / ativos ou patrimônio líquido - Variável <i>dummy</i> = 1 se oferece ajuda financeira - Caixa e títulos de mercado / total de unidades - Preço / lucro - Retorno sobre ativos - Variável <i>dummy</i> = 1 se aberta ou corporação	Dant (1998) Rankine (1987) Rankine (1987) Minkler & Park (1994) Combs & Ketchen (1999a) Lafontaine (1992) Combs & Ketchen (1999a) Combs & Ketchen (1999a) Combs & Ketchen (1999a) Goldberg (1983)
<b>Idade do Franqueador</b> - Tempo desde a fundação - Tempo desde o início do <i>franchising</i> - Tempo de experiência internacional	Alon (2001) Bercovitz (1999) Fladmoe & Jacque (1995)
<b>Tamanho da Rede</b> - Total de unidades - Total de vendas - Total de ativos - Número de unidades próprias	Alon (2001) Contractor & Kundu (1998) Rankine (1987) Shane (1996)
<b>Taxa de Crescimento</b> - Variação percentual do total de unidades - Variável <i>dummy</i> = 1 se está crescendo - Percentual de incremento das vendas	Michael (2000a) Sen (1997) Roh (2001)

Fonte: Adaptado de Combs & Ketchen (2003)

Segundo a **teoria da agência**, o *franchising* permite a redução dos custos de monitoramento, através de incentivos ao não emprego de ‘esforços reduzidos’. Por outro lado, também estimula o franqueado a ‘pegar carona’ na marca, demandando ações para coibir esta ameaça de oportunismo, como a manutenção de unidades próprias para sinalizar o compromisso com a qualidade. Assim, as variáveis que afetam estes pontos também influenciariam a adoção do sistema.

Combs & Ketchen (2003) observaram uma forte correlação positiva entre a dispersão geográfica das unidades e o uso do *franchising*. Esta associação estaria intimamente relacionada aos efeitos desta variável sobre os custos de monitoramento da firma. Combs & Ketchen (1999a) reúnem opiniões de outros pesquisadores, concluindo que os principais determinantes desta influência são: (1) o aumento dos deslocamentos envolvidos no processo de supervisão (Carney & Gedajlovic, 1991; Brickley & Dark, 1987); (2) a exigência de que os gestores da firma franqueadora adquiram conhecimentos sobre mercados novos, como forma de avaliar a qualidade das decisões dos agentes (Minkler, 1992).

Estas condições seriam ainda mais afetadas pela expansão internacional do franqueador (Lafontaine, 1992). Portanto, em processos de internacionalização o *franchising* tem sido empregado com maior ênfase pelos franqueadores (Combs & Ketchen, 1999a; Huszagh, Huszagh & McIntyre, 1992), assim como a figura do master-franqueado, presente em cerca de 75% do casos (Ryans, Lotz & Krampf, 1999).

Conforme proposto por Minkler (1990), os custos de monitoramento também são afetados quando as operações locais requerem um alto nível de conhecimento do mercado (ex. mercado imobiliário), pois acentuam a necessidade de entendimento por parte do franqueador destes fatores, para que este tenha juízo de valor quanto às ações dos franqueados. Nestas circunstâncias os direitos residuais do franqueado são uma vantagem a favor do sistema (Bradach, 1997).

A tabela 7 a seguir relaciona algumas pesquisas, dimensões e formas de mensuração utilizadas.

Tabela 7 - Variáveis Relacionadas à Agência - Monitoramento

Variáveis e Formas de Mensuração	Estudos
<b>Dispersão Geográfica</b> - Distância entre as unidades e a matriz da firma - Número de estados, países ou regiões com unidades - Número de regiões para as quais deseja expandir - Distância das unidades até estradas ou cidades - Número de estados com unidades / total de ativos - Inverso da distância até 3 unidades mais próximas - Variável <i>dummy</i> = 1 se tem unidades no exterior - Número de unidades no estado ou cidade de origem - Percentual de unidades em estados mais concentrado	Brickley & Dark (1987) Combs & Ketchen (1999b) Alon (2001) Brickley & Dark (1987) Rankine (1987) Bercovitz (1999) Combs & Ketchen (1999a) Carney & Gedajlovic (1991) Michael (1996b)
<b>Conhecimento Local</b> - <i>Survey</i> : conhece mercados sem os franqueados - Porção de compra não vinculada ao franqueador - Variável <i>dummy</i> = 1 se requer experiência - Número de empregados por unidade - Custo de pessoal / vendas - Valor dos ativos / empregados (nas unidades)	Dant et. al (1998) Bercovitz (1999) Michael (2000b) Michael (1996a) Michael (1996a) Scott (1995)

Fonte: Adaptado de Combs & Ketchen (2003)

Outro fator que influencia a adoção do *franchising* é a ameaça de comportamento oportunista pelas partes. Combs & Ketchen (2003) reuniram em seu trabalho uma série de variáveis, que influenciariam a percepção destes riscos.

Quando a operação é altamente padronizada as ações do agente restringem-se a cumprir procedimentos. Neste caso, a tendência da firma é a utilização de unidades próprias, pois se torna mais simples o monitoramento do agente. Além disso, quando o franqueador promove a sua marca, aumentando a percepção dos consumidores quanto à qualidade, ele cria um incentivo ao franqueado ‘pegar carona’. Michael (1998) propõe que quanto maior for o valor agregado pelo franqueador, maior será o seu incentivo em enfatizar o uso de unidades próprias.

As taxas cobradas pelo sistema de *franchising* também afetam a percepção quanto às ameaças de oportunismo. A taxa inicial de franquia é um investimento específico do franqueado, cujo retorno depende em grande parte dos esforços do franqueador na promoção da marca (Sen, 1993). Em função das situações relacionadas por Storholm & Scheuing (1994), o franqueador poderia prejudicar o franqueado de diversas formas. Assim, quanto maiores forem estas taxas, maiores serão os riscos percebidos pelos franqueados.

A taxa de *royalties*, por sua vez, criaria incentivos ao franqueador empreender esforços para ajudar os seus franqueados a aumentarem suas vendas (Sen, 1993). Desta forma, contanto que esta taxa não seja alta a ponto de prejudicar a lucratividade do franqueado (Shane, 1998b), os *royalties* deveriam estimular a utilização do *franchising*.

Combs & Ketchen (2003) argumentam que o tamanho das unidades é um potencial antecedente dos custos de monitoramento e da ameaça de oportunismo. Lafontaine (1992) sugere que nas unidades de maior porte, os custos marginais de monitoramento seriam menores em função dos ganhos de escala na supervisão, incentivando a firma a utilizar unidades próprias. Investimentos altos na montagem da unidade, com grande parcela de ativos específicos da marca funcionariam para o franqueado como um desincentivo (Shane, 1998b), de forma análoga ao efeito da taxa inicial de franquia.

A tabela 8 a seguir relaciona algumas dimensões e formas de mensuração encontradas nas pesquisas avaliadas.

**Tabela 8 - Variáveis Relacionadas à Agência - Oportunismo**

Variáveis e Formas de Mensuração	Estudos
<b>Valor Agregado pelo Franqueador</b> - Survey: média de (1) controle de qualidade, (2) observação presencial e marca, (3) treinamento - Survey: média de (1) especificidade dos ativos, (2) marca e (3) know-how específico - Gastos com publicidade em relação às vendas - Nota para qualidade (relatório de consumidores) - Semanas de treinamento do franqueado - Valor dos ativos específicos da rede por unidade - Variável <i>dummy</i> = 1 se obriga a comprar insumo - Valor das despesas com publicidade na indústria	Dant et. al (1998)  Combs & Ketchen (1999a,b)  Bercovitz (1998) Michael (2000a,b) Lafontaine (1992) Michael (1996b) Goldberg (1983) Fladmoe & Jacque (1995)
<b>Taxa Inicial de Franquia</b> - Valor em dólares	Shane (1998)
<b>Royalties</b> - Percentual sobre as vendas - Percentual sobre as vendas para promoções	Michael (2000a,b) Shane (1996)
<b>Tamanho da Unidade</b> - Custos médios de abertura de uma unidade - Venda média de uma unidade	Alon (2001) Caves & Murphy (1976)

Fonte: Adaptado de Combs & Ketchen (2003)

#### 2.4.2 Fatores Relacionados ao Desenvolvimento

De acordo com Combs et. al. (2004a) diversas pesquisas sobre o *franchising* focam o seu grau de utilização após a adoção pelas firmas, ou seja, a propensão subsequente em desenvolvê-lo. Combs & Ketchen (2003) identificaram variáveis relacionadas à escassez de recurso e agência, para determinar esta propensão.

Embora freqüentemente citado pelos pesquisadores e profissionais como uma justificativa para o uso do *franchising*, Combs & Ketchen (2003) não corroboraram as hipóteses da escassez de recursos em sua análise. No entanto, Shane (1998b) obteve evidências de não-linearidade nos relacionamentos de variáveis relacionadas a esta teoria, isto é, tamanho e crescimento. Um resultado similar foi encontrado para a variável idade em outras pesquisas (Martin, 1988; Thompson, 1994). Portanto, a maioria dos estudos empíricos ignorou a dimensão não-linear da teoria, segundo a qual a propensão de uso do *franchising* seria maior inicialmente e diminuiria com a maturidade. Um outro ponto relevante é o fato da escassez de recursos impactar mais um subconjunto de firmas (Carney & Gedajlovic, 1991). Finalmente, a escassez é relevante na explicação do *franchising* somente quando mantidas as variáveis de agência constantes (Combs & Ketchen, 1999a).

Consistente com outras pesquisas (Dnes, 1996; Lafontaine & Slade, 1997), os resultados de Combs & Ketchen (2003) confirmaram as hipóteses da agência. As unidades distantes e internacionais são mais freqüentemente franqueadas por conta dos custos de monitoramento (Brickley & Dark, 1987). O *franchising* também é mais comumente utilizado quando o conhecimento local do mercado dos gerentes da unidade é um fator competitivo importante (Combs & Ketchen, 2003) e a necessidade de tal conhecimento torna o monitoramento centralizado difícil e caro (Minkler, 1990). Finalmente, as unidades de maior porte são em grande parte próprias (Combs & Ketchen, 2003), pois permitem maiores economias de escala em monitoramento (Lafontaine, 1992). Estes resultados corroboram a idéia de que o *franchising* resolve problemas de agência vertical, substituindo as unidade próprias quando os custos de monitoramento são altos.

Já os resultados para os problemas de agência horizontal são contraditórios. Quando o franqueador possui uma alta reputação o uso do *franchising* diminui, conforme o esperado (Combs & Ketchen, 2003), devido ao maior incentivo ao franqueado ‘pegar carona’ (Michael, 1999). Entretanto, Brickley e Dark (1987) descobriram que as unidades localizadas próximas às rodovias, onde o risco de ‘pegar carona’ é maior eram majoritariamente franqueadas. Os autores especularam que os custos de monitoramento deveriam ser superiores aos decorrentes do risco de ‘pegar-carona’.

Conforme já explorado, as taxas iniciais de franquia afetariam a percepção de risco dos franqueados, reduzindo a sua propensão a investir (Scott, 1995), enquanto os *royalties*, incentivariam o franqueador a investir na marca (Rubin, 1978) e a apoiar os franqueados na expansão das vendas. Entretanto, as evidências não confirmam estas proposições teóricas. As taxas iniciais de franquia não se mostraram relacionadas à propensão das firmas em desenvolver o *franchising*, bem como os efeitos lineares e não-linear dos *royalties* apontaram no sentido oposto ao esperado (Combs & Ketchen, 2003; Shane, 1998b). Para justificar tais discrepâncias, Lafontaine (1992) argumentou, no caso da taxa inicial de franquia, que esta poderia simplesmente refletir o custo do franqueador suportar o franqueado na abertura da unidade. Combs & Ketchen (2003), de maneira análoga, propuseram que os *royalties* poderiam se destinar a cobrir os custos do franqueador com a construção da marca e o oferecimento de serviços. Portanto, as evidências sugerem que as taxas iniciais e os *royalties* são *proxies* com baixa relação com a percepção de ameaça de oportunismo pelo franqueado.

Outro desafio para esta teoria é as ‘formas plurais’ (Bradach, 1997). Segundo Combs et. al., (2004a), a existências deste tipo de arranjo indicaria que as diferenças de custos de monitoramento não estariam norteadando as decisões de *franchising*. Para explicar este aparente paradoxo Kaufmann & Eroglu (1998) sugerem que redes com predominância de unidades próprias, responderiam pior às mudanças na preferência do consumidor. Uma outra questão é o fato de franqueados de algumas redes possuírem múltiplas unidades, o que teoricamente deslocaria para eles o problema de agência horizontal, na medida em que teriam de empregar funcionários-gerente nestas unidades (Kaufmann & Dant, 1996).

### 2.4.3 Fatores Relacionados ao Desempenho

Segundo Barney (1996), desempenho é o resultado da comparação entre o valor criado pela firma e o esperado, considerando-se distintos grupos de interesse, ou seja, acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e o governo. Contudo, a subjetividade deste conceito, limita sua aplicabilidade. Para contornar esta restrição, o autor propõe o uso de indicadores, que de forma simplificada e objetiva refletiriam atributos associados ao desempenho, permitindo acompanhar a qualidade da gestão, estabelecer relações e comparar a firma com os concorrentes.

Dentre os critérios de mensuração de desempenho mais utilizados nas pesquisas em estratégia, destacam-se aqueles relacionados aos conceitos de retorno, crescimento em vendas e parcela de mercado da firma (*market share*). Em geral os pesquisadores optam pela utilização de mais de um indicador de desempenho. A tabela 9 a seguir sintetiza alguns dos indicadores mais utilizados.

**Tabela 9 - Indicadores de Desempenho em Pesquisas**

<b>Pesquisa</b>	<b>Indicador de Desempenho</b>
Porter (1980); Cook, Jr (1985)	Receitas, ROI e Parcela de mercado
Snowe Hrebiniak (1980)	Receitas totais / ativos totais
Philips et al. (1983); Venkatraman (1990)	ROI
Dess & Davis (1984)	ROA (retorno sobre o total de ativos)
Auperle et. al. (1985)	ROI ajustado
Miller (1988)	ROI, Receita líquida e Lucratividade
Kim & Lim (1988)	ROA e ROE - Retorno sobre o patrimônio
Segev (1989)	ROE
Calingo (1989)	ROI ajustado (crescimento do lucro)
Conant et ali (1990)	ROI – lucratividade relativa
Baden-Fuller & Stoppford (1991)	Retorno sobre o capital empregado
Wright <i>et ali</i> (1991)	ROI – <i>market share</i>
Powell (1992)	ROA
Miller & Dess (1993)	ROI (volatilidade)

**Fonte: Almeida et. al. (1998)**

Segundo Porter (1980), em indústrias com ganho de escala e alta necessidade de promoção, a parcela de mercado é um dos determinantes da lucratividade, estando fortemente relacionada com o retorno da firma. A parcela de mercado elevaria sua capacidade de barganha com fornecedores e o seu poder de impor níveis preço aos consumidores, afetando positivamente a rentabilidade.

No caso do *franchising*, Combs et. al. (2004a) sugerem que este deve ter um efeito positivo sobre a performance, uma vez que o objetivo comum de franqueadores e franqueados seria melhorar a competitividade mútua. Para preencher a lacuna deixada pelas pesquisas sobre o tema, e seguindo as recomendações de Venkatraman & Ramanujam (1986), os autores propõem a utilização de quatro grupos de medidas de desempenho: performance financeira; sobrevivência e crescimento; inovação; coordenação e conflito.

#### 2.4.3.1 *Performance Financeira*

Chakravarthy (1986) destaca que as medidas contábeis capturam dados históricos, enquanto que o monitoramento da estratégia da empresa requer medidas que indiquem a tendência quanto ao desempenho futuro. Embora consagradas na literatura, as medidas contábeis são também criticadas pela possibilidade de manipulação e sua incapacidade de representar os ativos intangíveis das firmas. O autor realizou uma pesquisa na indústria de computadores para determinar que tipo de indicador melhor diferenciaria as firmas consideradas excelentes, das demais. Chakravarthy (1986) concluiu que indicadores não financeiros cumprem melhor este papel de discriminação, ao passo que as métricas financeiras indicavam que os grupos seriam semelhantes em termos de desempenho. Um ponto relevante quanto à seleção de indicadores em pesquisas refere-se à garantia de que estes apresentam correlação com as estratégias (Silva, 1997).

Apesar de existirem poucas pesquisas contemplando este aspecto, alguns estudos abordaram o desempenho financeiro no *franchising*. Sorenson & Sørensen (2001) em pesquisa com 152 redes de restaurante americanas verificaram uma relação entre as estruturas de governança e o crescimento das vendas. Em sua pesquisa, as firmas com operações regionais que verificaram um maior crescimento de vendas, foram aquelas que incrementaram o número de unidades próprias. Em contra partida, nas firmas com atuação nacional, o aumento de vendas estava associado a uma maior utilização do *franchising*. Os autores sugeriram que a padronização inerente às unidades próprias aumentaria a performance em regiões homogêneas, enquanto o *franchising*, por permitir o aprendizado e a adaptação, melhoraria o desempenho nas heterogêneas.

Já Combs et. al. (2004b) analisando uma amostra de 65 redes de restaurante americanas de capital aberto, concluíram que o grupo estratégico formado pelas firmas que adotaram o *franchising* para economizar custos de agência apresentava performance superior ao grupo formado pelas firmas que o faziam em resposta a escassez de recursos. Michael (2003), por sua vez, constatou que as firmas que primeiro adotavam o *franchising* num segmento cresciam mais rapidamente, alcançando maior participação de mercado e aumentando os lucros.

#### 2.4.3.2 *Sobrevivência e Crescimento*

Apesar do entusiasmo envolvendo o *franchising*, o fracasso de franqueadores foi tema central em alguns estudos. Lafontaine & Shaw (1998), constataram que o número de novas firmas é ligeiramente superior ao das que deixam o mercado, de modo que em termos líquidos o *franchising* espelharia o crescimento da economia. No entanto, as autoras afirmam que o insucesso de novos franqueadores atinge a marca de 70%, não sendo melhor, portanto, do que as taxas verificadas em outros tipos de iniciativa (Stanworth et al., 1998).

Consistente com as questões centrais da teoria da escassez de recursos, estudos indicam que o *franchising* parece aumentar as taxas de crescimento (Kaufmann & Dant, 1996; Shane, 1996; Thompson, 1994) e sobrevivência das firmas. Shane (1996) monitorou uma amostra de 138 novos franqueadores americanos durante dez anos, com o objetivo de identificar os fatores que influenciavam a sobrevivência das redes. Dentre os fatores identificados, o autor cita a transferência de conhecimento e o suporte operacional ao franqueado como importantes para o sucesso da rede nos primeiros quatro anos.

Entretanto, alguns outros fatores afetam as taxas de sobrevivência dos franqueadores. No caso dos novos, destacam-se: a adoção de políticas que minimizem os custos de seleção e monitoramento de franqueados e a manutenção das unidades concentradas geograficamente (Shane, 1998b). Já no caso de franqueadores maduros, suas possibilidades de sobrevivência aumentam ao oferecer serviços aos franqueados (Shane, 2001). Permitir que franqueados bem sucedidos possuam múltiplas unidades também aumenta a taxa de sobrevivência dos franqueadores maduros, sem contar o efeito sobre o crescimento (Shane, 2001; Kaufmann & Dant, 1996).

#### 2.4.3.3 Inovação

Os franqueados normalmente inovam através da experimentação gerando processos mais eficientes e melhores produtos (Bradach, 1997). Assim, o ganho para os franqueadores viria através do aumento da adaptabilidade aos mercados locais (Kaufmann & Eroglu, 1999), do aumento do nível de inovação na rede (Bradach, 1997) e eventualmente do aumento do desempenho (Sorenson & Sørensen, 2001). Apesar destas consideráveis evidências, nenhuma investigação a respeito do argumento de que o *franchising* seja um veículo para a inovação foi realizada. Combs et. al (2004a) sugerem que os benefícios da inovação para o franqueador são moderados pela qualidade do relacionamento destes com os franqueados. Como muitas inovações desenvolvidas por franqueados não são comunicadas aos franqueadores, espera-se que os franqueadores com uma boa relação com seus franqueados tenham uma maior propensão a identificar e implantar as adaptações, beneficiando toda a rede (Bradach, 1997).

#### 2.4.3.4 Coordenação e Conflito

A tentativa de coordenação das políticas operacionais e de marketing pode deflagrar conflitos, com conseqüências sobre o desempenho no *franchising*. Evidências sugerem que problemas de agência horizontal, como o incentivo ao franqueado ‘pegar carona’ (Caves & Murphy, 1976; Rubin, 1978) tornariam mais difíceis à coordenação, especialmente dos preços, da qualidade e de promoções. Lafontaine (1999) demonstrou que os preços em unidades franqueadas eram mais elevados na indústria de restaurantes. Analisando redes de hotel e de restaurantes, Michael (1999, 2000a) concluiu que aquelas que mais utilizam o *franchising* investiriam a metade em promoção e ofereciam um serviço inferior. Mauro (1994) chama a atenção para alguns outros focos de tensão causados pelos franqueados, como o não envio de informações e o não pagamento de taxas. Na tentativa de reduzir os problemas de agência horizontal, os franqueadores adotaram práticas, como as inspeções periódicas, ainda que as evidências indiquem que tais esforços não sejam muito eficazes. Muitos conflitos têm origem no fato dos franqueadores se beneficiarem dos *royalties* sobre as vendas, enquanto os franqueados apenas do lucro da unidade, existindo incentivos aos franqueadores promoverem o aumento de vendas da rede à custa do lucro dos franqueados (Spinelli & Birley, 1996).

Os franqueadores detêm um poder considerável na relação com os franqueados, forçando-os muitas vezes a cumprir suas demandas. A centralidade do franqueador na rede (Parsa, 1996), além do fato destes redigirem os contratos (Storholm & Scheuing, 1994), contribuem para o desequilíbrio de forças.

Seideman (1997) reuniu opiniões de diversos especialistas concluindo de que o sucesso do franqueador depende dos franqueados. Gangana (1996) em sua pesquisa com franqueados de diversas redes no Brasil, utilizou o *framework* teórico de Morgan e Hunt (1993) comprovando a importância da confiança no relacionamento no *franchising*. Já Cohen (1998) em pesquisa com franqueados de *fast food* no Brasil, encontrou suporte para a hipótese de que a diferença de desempenho médio entre grupos estratégicos de franqueados pode ser explicada pela diferença na qualidade do relacionamento franqueador-franqueado, percebida por esses mesmos franqueados. Por fim, Bharadwaj et. al. (1993), em seu modelo de vantagem competitiva sustentada em indústrias de serviço, relacionam como potencial fonte de vantagem competitiva os relacionamentos formais e informais, corroborando com a importância da qualidade do relacionamento entre as partes.