
Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica

Paulo Furquim de Azevedo
Vivian Lara dos Santos Silva

O sistema de franquias é uma importante tendência entre os modos de contratação entre empresas, exercendo papel particularmente relevante no setor de alimentos. A função desempenhada pelo sistema de franquias, enquanto estrutura de governança regulando a transação entre franqueado e franqueador, é bastante conhecida e estudada na literatura econômica, em especial pela Teoria da Agência (Lafontaine, 1992; Dnes, 1996). Como consequência, trabalhos empíricos a respeito desse tema têm como foco, via de regra, a coordenação a jusante da cadeia produtiva. Neste artigo, em contraposição, investiga-se o papel do sistema de franquias na coordenação a montante, ou seja, no estabelecimento de formas de gerenciamento da cadeia produtiva particulares (estruturas de governança). A principal hipótese que orienta o trabalho tem seus fundamentos na Nova Economia Institucional (NEI), particularmente nos trabalhos de Williamson (1991; 1996). Espera-se que a escolha das estruturas de governança dependa das estratégias de qualidade adotadas em cada rede de franquia, uma vez que essas estratégias, em contextos específicos, podem alterar os atributos das transações (especificidade dos ativos, incerteza e frequência) para a aquisição de cada insumo utilizado pela rede. Desse modo, de acordo com as proposições da NEI, a mudança dos atributos das transações pode conduzir a uma mudança da estrutura de governança utilizada. Como consequência, as estratégias de qualidade podem induzir à adoção de estruturas hierárquicas (integração vertical) ou formas híbridas (contratos idiossincráticos), em vez de à utilização de mecanismos como o mercado *spot*.

Com a finalidade de testar essa hipótese, apresenta-se neste artigo uma análise estrutural discreta, por meio de um estudo multicaso de seis redes de franquias que atuam no segmento de alimentos no Brasil: duas redes de *fast food* (Arby's e Habib's) e quatro redes do mercado de cafeterias (Fran's Café, Café do Ponto, Café Pelé e Casa do Pão de Queijo). A escolha de redes que atuam em mercados diferentes é deliberada. No segmento de *fast food*, a marca⁽¹⁾ das franquias — o principal ativo específico comum às redes de franquias — está associada ao conjunto de produtos que compõem o cardápio oferecido. Em contraposição, no caso das cafeterias, a marca está normalmente associada, a depender

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), pelo imprescindível apoio financeiro, assim como às redes de franquias analisadas, por terem colocado à disposição todas as informações necessárias. A versão final do artigo beneficiou-se de sugestões de parecerista anônimo e da discussão promovida durante sua apresentação na III Conferência Anual da Sociedade Internacional da Nova Economia Institucional (ISNIE). Agradecimentos especiais aos coordenadores da referida seção, George Cohen (*University of Virginia*) e Markus Lehmann (*Max Planck Institute, Bonn*), pelos comentários. Eventuais falhas são de exclusiva responsabilidade dos autores.

Recebido em abril/2001
2ª versão em agosto/2001

Paulo Furquim de Azevedo, Doutor em Economia pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.
E-mail: dpfa@power.ufscar.br

Vivian Lara dos Santos Silva é Mestre e Doutoranda pelo Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.
E-mail: vivianlara@hotmail.com

da estratégia competitiva adotada pela rede, a um único produto. Além disso, a separação em diferentes mercados (*fast food* e cafeterias) permite a distinção dos tipos de insumos utilizados, que podem ou não exigir maior controle do processo de aquisição. As diferenças nas características do café, tanto do produto como do mercado de consumo, e dos demais insumos utilizados pelas redes de *fast food* permitem observar quais elementos são relevantes para que a ligação entre estratégias de qualidade e modificação dos atributos das transações se estabeleça.

Este artigo está dividido em cinco tópicos, além desta introdução. No primeiro explicita-se o argumento utilizado ao longo do texto, associando estratégias competitivas a diferentes estruturas de governança. No segundo tópico resgata-se as contribuições da literatura ao tratamento de franquias, especialmente no que se refere ao seu papel na coordenação da cadeia produtiva. Nesse tópico, é desenvolvida a relação entre a padronização, característica comumente observada nas franquias de alimentos — assim como das estratégias de qualidade empregadas pelas redes — e a alteração dos atributos das transações para a aquisição de insumos. No terceiro, apresenta-se os seis estudos de caso, já em forma de análise, destacando-se os principais pontos para a compreensão de cada caso isoladamente. No quarto tópico, discute-se os principais resultados, tendo-se como perspectiva a análise comparativa entre os seis estudos de caso. Finalmente, o último tópico traz as principais conclusões e perspectivas para estudos futuros.

ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE E COORDENAÇÃO VERTICAL

A escolha de um conjunto de estratégias frequentemente exige das empresas uma reorganização da cadeia produtiva em que estão inseridas, podendo implicar diferentes estruturas de governança. Essa relação pode dar-se diretamente, como, por exemplo, no caso de uma estratégia de estrangulamento de mercado (*market foreclosure*) exigir uma integração vertical como meio de permitir o controle sobre o mercado de empresas rivais (Hart & Tirole, 1990). Em outras palavras, nesse caso a estrutura de governança (integração vertical) é o ponto de partida para o exercício de estrangulamento de mercado.

No caso específico de estratégias de qualidade, o ponto de partida é algum processo de diferenciação vertical ou de diferenciação horizontal (segmentação de mercado)⁽²⁾, que pode implicar maiores dificuldades nas transações a montante e a jusante da cadeia produtiva. Essas dificuldades podem, por sua vez, exigir diferentes estruturas de governança, com a finalidade de lidar com os eventuais riscos (*hazards*) a que essas transações estão sujeitas. Nesse caso, portanto, há uma relação indireta entre estratégia competitiva e estruturas de governança: a primeira

pode implicar uma alteração nos atributos das transações e, como conseqüência, alterar a estrutura de governança adequada para regular essa nova transação.

O modo como estratégias de qualidade no setor de alimentos podem afetar a estrutura de governança foi discutido por Menard (1996, p.162), para o caso de frangos de “alto padrão de qualidade”, Farina & Zylbersztajn (1997), para o caso de cafés *gourmet*, e Brousseau & Codron (1998), para o caso de comercialização de verduras. Em resumo, a estratégia de qualidade pode impor dois tipos de problemas de coordenação: necessidade de controle sobre as etapas do processo produtivo diferentes daquela em que opera a empresa que opta por essa estratégia e dificuldade de mensurar as informações relevantes ao processo de aquisição dos insumos necessários à produção. Para dar conta de cada um desses problemas, pode ser necessária a adoção de estruturas de governança que proporcionem maior controle sobre as etapas do processo produtivo que não estavam, *a priori*, sob o comando hierárquico da empresa que implementa a estratégia de qualidade ou que permitam a observação e a mensuração das informações necessárias à transação.

Esses dois problemas transacionais decorrentes da adoção de estratégias de qualidade podem ser analisados por meio do modelo básico desenvolvido por Williamson (1991). A exigência de um produto com especificações precisas de qualidade pode implicar a elevação da especificidade dos ativos envolvidos na transação. Essa pode dar-se de várias formas, como: características físicas do insumo, cujo retorno somente é realizado se for destinado à empresa que implementa a estratégia de qualidade; especificidade da tecnologia a ser utilizada; especificidade relacionada aos recursos humanos empregados; e especificidade de marca, que normalmente vem associada ao esforço de sinalização de um alto padrão de qualidade ao consumidor. No caso específico do setor de alimentos, que via de regra são bens de experiência (*experience goods*) ou mesmo bens de crença (*credence goods*), a estratégia de qualidade não pode prescindir de algum meio de transmitir ao consumidor as informações — pelo estabelecimento de marca, reputação ou certificação — que não podiam ser adquiridas anteriormente ao processo de compra. A maior especificidade de ativos decorrente de uma estratégia de qualidade demanda uma estrutura de governança que proporcione maior controle sobre a transação, permitindo as adaptações cooperativas requeridas pela presença de ativos específicos.

Além dos prováveis impactos de estratégias de qualidade sobre a especificidade dos ativos, a incerteza — outro atributo das transações — pode elevar-se, uma vez que pequenas alterações nas características dos produtos, decorrentes de distúrbios aleatórios, deixam de ser toleradas. Desse modo, a variância de um atributo qualquer do

produto — como tamanho do produto, prazo de entrega, sabor etc. — pode impor riscos à transação, exigindo maior controle sobre a variabilidade dessa determinada característica. Se, além disso, a mensuração desses atributos não é trivial, torna-se custoso impor cláusulas aos contratos, contingentes à qualidade (adequação dos atributos mensurados àqueles demandados) objetivamente observada. Para lidar com esse problema, as partes podem concluir pela adoção de uma estrutura de governança que permita maior controle, como a hierarquia, ou formas híbridas.

A relação entre estratégias de qualidade e estruturas de governança é evidente no setor de alimentos, mas certamente não se restringe a ele. A relação é forte nesse setor em particular por causa da presença quase que absoluta de bens de experiência ou mesmo de bens de crença, o que implica a existência de problemas de mensuração. Adicionalmente, o consumidor é especialmente sensível às variações nos atributos dos alimentos, seja por problemas de segurança alimentar, seja pelo sabor. O problema associado a uma estratégia de qualidade está colocado: um consumidor bastante sensível às variações de qualidade, mas diante de produtos sujeitos a problemas de avaliação dessa qualidade. Essa situação não é, entretanto, suficiente para exigir diferentes estruturas de governança para possibilitar o controle da cadeia de suprimentos. Para que a escolha da estrutura de governança seja afetada é necessário que a qualidade do produto dependa de etapas distintas da cadeia produtiva. Mais uma vez o setor de alimentos mostra-se um espaço interessante de análise, visto que diversos atributos de qualidade demandados pelo consumidor final (incluindo segurança alimentar) dependem de etapas produtivas anteriores, como a produção agropecuária. Desse modo, são necessárias adaptações cooperativas. Essa relação não é, no entanto, particular ao setor de alimentos. A implantação de estratégias de qualidade no setor de calçados, por exemplo, também exige o estabelecimento de estruturas de governança apropriadas. Do mesmo modo, o consumidor é sensível à variação de diversos atributos, mas eles são de difícil mensuração, como conforto e resistência. Essas características não são definidas na etapa de processamento do calçado, mas dependem do modo como é executada a etapa de acabamento do couro. Como conseqüência, empresas de calçados que implementam estratégias de qualidade integram verticalmente a etapa de acabamento do couro ou, alternativamente, elaboram contratos idiossincráticos com curtumes que gozem de reputação (menor incerteza comportamental).

Quando o controle necessário para permitir adaptações cooperativas (necessárias pela presença de ativos específicos) ou a redução da variância dos atributos dos produtos (necessária pela maior sensibilidade à incerteza) passar as etapas produtivas contíguas à empresa, será ne-

cessário o esforço de coordenação da cadeia produtiva e não somente das transações a montante e a jusante. Sendo esse o caso, uma estratégia de qualidade pode levar a um encadeamento de estruturas de governança que garantam o controle requerido sobre a cadeia produtiva, sendo esse conjunto articulado de estruturas de governança denominado de subsistema estritamente coordenado (Zylbersztajn & Farina, 1998). Como exemplo dessa situação, pode-se tomar o caso de supermercados que atuam no segmento de carnes finas. Não somente é necessária a utilização de formas híbridas para a aquisição desse produto em frigoríficos, mas também estes necessitam de contratos para garantir a aquisição de animais adequados ao padrão de qualidade demandado pelo supermercado.

A seguir, o sistema de franquias é apresentado, tendo como foco seu papel na indução de estruturas de governança que viabilizem a padronização requerida de seus produtos. Ao final, é desenvolvida a ligação entre as estratégias de qualidade nas redes de franquias e a necessidade de coordenação vertical nas etapas anteriores da cadeia produtiva.

FRANQUIAS DE ALIMENTOS — COORDENAÇÃO DE CADEIAS AGROINDUSTRIAIS

Os contratos de franquia visam à distribuição de produtos, mercadorias e/ou serviços sob determinados níveis de padronização, qualidade e regularidade. Esse posicionamento possui como objetivo construir uma relação de confiabilidade da marca franqueada com o consumidor final, independentemente da localização geográfica de determinada unidade.

Intuitivamente uma marca tem valor porque os consumidores distinguem — e preferem — um produto de uma marca conhecida relativamente aos demais produtos. Mais rigorosamente, o papel primário de uma marca é a redução dos custos de coleta de informação sobre o produto a ser negociado. O consumidor, ao se defrontar com uma marca franqueada, adquire sem custos parte da informação relevante para o seu processo de escolha. Em outras palavras, a marca “serve para garantir que o produto é — e permanecerá — uniformemente bom” (Barzel, 1982, p.36). Na medida em que o valor de uma marca depende de sua capacidade de transmitir informação, a ausência de padronização pode acarretar a depreciação da marca. No caso de franquias, esse aspecto é particularmente importante porque a marca e o formato do negócio são elementos-chave da contratação, e a produção geograficamente dispersa torna complexa a padronização dos produtos.

A marca representa um dos mais importantes ativos específicos identificados em um sistema de franquias, de forma que problemas referentes à sua utilização poderão acarretar prejuízos a toda a rede. Nesse sentido, torna-se

de essencial importância para o sucesso das redes de franquias, independentemente do segmento considerado, um eficiente gerenciamento a jusante, visando ao fortalecimento da marca pelo abrandamento dos problemas relacionados ao franqueamento (*one sided moral hazard*).

A busca da valorização da marca franqueada simplesmente por meio de uma coordenação a jusante poderá não ser, entretanto, suficiente em muitos casos. Isso porque a construção de uma relação de confiabilidade da marca com o consumidor dependerá da eficiência das redes em promover a comercialização de seus produtos de forma regular, em termos de qualidade, quantidade e periodicidade. Dessa forma, a valorização da marca relaciona-se, também, à eficiência das franquias de alimentos na coordenação a montante, ou seja, de seus sistemas de suprimentos, a fim de atingir as especificações requeridas por seus consumidores.

A dependência da valorização da marca franqueada à coordenação a montante assumirá importância ainda maior diante da adoção de estratégias competitivas por parte da rede, como a diferenciação horizontal e a diferenciação vertical.

A diferenciação horizontal nas cafeterias pode ser implementada, por exemplo, por meio do suprimento de diferentes *blends*, graus de torras ou de moagem, visando aos segmentos específicos de consumo, como os aromatizados, os cafés para máquinas domésticas, os *espressos*, os descafeinados, ou os *blends* especiais.

Por outro lado, a diferenciação vertical, associando-o, por exemplo, à marca, representa outra estratégia de concorrência. Assim, à medida que um *fast food* investe na marca para divulgar e consolidar no mercado produtos altamente padronizados e de extrema qualidade, a empresa terá de garantir a estabilidade e a regularidade de seu suprimento, de acordo com os padrões identificados e valorizados por seus consumidores.

Trata-se, portanto, de um processo de conquista gradativa da preferência do consumidor, cuja fidelidade dependerá da capacidade das redes em garantir a regularidade do suprimento, de acordo com os padrões de qualidade e padronização associados ao posicionamento estratégico adotado.

Nesse sentido, os investimentos realizados na adoção de estratégias competitivas podem perder parte de seu valor caso não haja adequado fornecimento de matéria-prima. Portanto, está-se diante de um caso de custos irreversíveis do investimento, em virtude de sua especificidade. Nesse caso, a integração vertical ou a contratação poderiam tornar-se soluções eficientes (Farina & Saes, 1997, p.219-220).

Dada a relação entre padronização e valor da marca, pode-se considerar que os produtos comercializados pelas franquias de alimentos que demandam maior controle são

aqueles que estão diretamente associados à marca. Isso explica o fato de o segmento de *fast food* necessitar da padronização de todos os produtos comercializados pela rede, enquanto nas cafeterias a maior padronização é relacionada apenas ao café, podendo os demais produtos (tortas, doces etc.) apresentar algum grau de variação.

Finalmente, a padronização requerida para que a experiência de consumo confirme a informação transmitida pela marca não é necessariamente objetiva, bastando a percepção de padronização por parte do consumidor. Se o consumidor for insensível a pequenas variações nos atributos de qualidade, a necessidade de padronização objetiva — e, conseqüentemente, de maior controle sobre a transação — será menor.

Nesse contexto, com base no posicionamento estratégico diferenciado dos *fast foods* e das cafeterias, aliado às diferenças identificadas nos atributos das transações dos produtos comercializados e em seus respectivos ambientes institucionais, no presente estudo compara-se as formas de coordenação empregadas por ambos os segmentos, como pode ser analisado nos estudos de caso.

ESTUDOS DE CASO

Arby's

A rede Arby's, fundada em julho de 1964 nos Estados Unidos da América, estruturou-se no sistema de franquias a partir de 1965. No final da década de 1990, com faturamento anual superior a US\$ 2 bilhões, gerando aproximadamente 116 mil empregos em 3 mil unidades franqueadas, a Arby's destacava-se entre as dez maiores redes de *fast food* do mundo, além de ocupar o primeiro lugar no mercado mundial de *roast beef*. No Brasil, a rede norte-americana iniciou suas atividades em 1992, por meio de um contrato de *master* franquia com um grupo nacional. Como resultado, ao término de 1998 a Arby's possuía 25 lojas distribuídas por todo o País⁽³⁾.

Respeitando o posicionamento estratégico identificado no segmento dos *fast foods*, o papel de coordenador de seus sistemas de suprimentos, característico do gerenciamento global adotado pela rede em seus diversos mercados de atuação, também evidencia a meta da rede norte-americana em diferenciar sua marca por meio de uma associação direta a elevados níveis de padronização e de qualidade de todos os produtos comercializados pela rede, independentemente da localização geográfica de determinada unidade.

Mesmo considerando que muitos dos produtos comercializados pela rede possam exigir transações altamente específicas, por estarem relacionados à marca franqueada ou por representarem produtos desenvolvidos com exclusividade, a Arby's utiliza-se apenas de relações contratuais

de fornecimento, nem mesmo sendo a central de distribuição verticalizada. Esse era o caso, por exemplo, da aquisição de *roast beef* da Sadia (empresa de alimentos processados), que demandou cerca de um ano de pesquisas no desenvolvimento do produto que atendesse ao padrão utilizado internacionalmente pela Arby's. De acordo com Neves *et al.* (1997), as vendas realizadas pela Sadia à Arby's chegaram a superar o montante de US\$ 1 milhão por ano.

Uma vez que a especificidade dos ativos perpassa as transações diretamente ligadas à Arby's, a estrita coordenação realizada pela rede, por meio, exclusivamente, da estrutura híbrida de governança, vem contribuindo para o desenvolvimento de subsistemas estritamente coordenados.

A elevada especificidade transacional relacionada principalmente aos produtos desenvolvidos com exclusividade para a Arby's exige o estabelecimento de contratos idiossincráticos entre as partes. Como consequência, as partes enquadram-se em uma relação de dependência bilateral, porque a quebra contratual resultaria em prejuízos financeiros tanto para a Arby's, por deparar-se com problemas na regularidade dos produtos comercializados, afetando diretamente a marca franqueada, quanto para o fornecedor, diante de investimentos realizados em ativos não realocáveis a não ser com perda de valor.

Habib's

A rede brasileira Habib's originou-se a partir de uma loja de especialidades árabes fundada em 1988. Empreendendo o sistema de franquias a partir de 1991, a rede possuía uma estrutura de 60 unidades franqueadas e 45 lojas próprias no final de 1998. Dez anos após o início de suas atividades, o Guia Oficial de Franquias 2001 da Associação Brasileira de Franchising (ABF) registrava 82 unidades franqueadas e 42 lojas próprias. Esses números permitem ao Habib's ocupar o segundo lugar no *ranking* nacional das franquias de alimentos em termos de faturamento (R\$ 120 milhões em 1997), perdendo apenas para o McDonald's (R\$ 480 milhões). Vale destacar que o sucesso das operações da rede no Brasil estimulou o Habib's a apostar no mercado internacional, inaugurando três lojas próprias no México em 2001, aliado ao planejamento de início de suas atividades nos Estados Unidos a partir de 2002.

O Habib's, visando a maior capacidade de adaptação ante seu principal concorrente, possui como uma de suas metas conciliar à qualidade de seus produtos e serviços preços atrativos. Em resposta a esse posicionamento estratégico, pode-se identificar a atuação direta da rede na coordenação de várias cadeias agroindustriais, favorecendo a consolidação de subsistemas estritamente coordena-

dos, tanto por meio de estruturas híbridas de governança quanto pela própria verticalização de parte significativa dos insumos necessários aos produtos comercializados.

O Habib's possui produção verticalizada de pães (hambúrguer, sírio e discos de pizza), queijos e sorvetes, existindo centrais de produção específicas para cada um desses produtos. Além disso, a rede conta com mais seis unidades verticalizadas, denominadas de cozinhas centrais. Caracterizando-se por uma variedade das centrais de distribuição identificadas nas demais redes, as cozinhas centrais também realizam o processamento dos insumos destinados às lojas.

Segundo o Habib's, as vantagens de contar com uma estrutura verticalizada referem-se à garantia do padrão e do controle de qualidade e, principalmente, à segurança no sistema de suprimentos. No entanto, mesmo em se tratando de insumos-chave para os produtos comercializados por toda a rede, essas vantagens poderiam ser obtidas pelo adequado estímulo a eventuais parceiros, como realizado pela Arby's. Dependendo das características transacionais identificadas, a adequada motivação poderia ser obtida pelo estabelecimento de contratos idiossincráticos, reduzindo os custos incorridos na adoção de estrutura rígida de governança, como a integração vertical.

A principal distinção entre as transações utilizadas pelas duas redes de *fast food* não está na especificidade de ativos, mas na incerteza sobre o sucesso do negócio. Enquanto no início das atividades da Arby's no Brasil o objeto de franquia era um conjunto de produtos e formato do negócio já testados em outro mercado, no caso do Habib's tratava-se de um produto novo, não havendo o mesmo grau de certeza quanto ao sucesso do empreendimento. Assim, foi possível identificar, no primeiro caso, parceiros interessados em realizar os investimentos específicos necessários para o fornecimento de produtos à Arby's. Em contraposição, o Habib's, no início de suas operações, não sinalizava a estabilidade do negócio necessária para respaldar uma estrutura de governança híbrida. Esse ponto é retomado no próximo tópico, em que são discutidos os principais resultados.

Decidindo, na ocasião, pela atuação direta na industrialização dos insumos, a empresa desenvolveu capacitações no gerenciamento dessas unidades, derivadas sobretudo de aprendizado no exercício da atividade (*learning by doing*). Essa situação representa um mecanismo de autoafirmação da estrutura de governança previamente escolhida. Desse modo, alterações nos atributos das transações podem não ser suficientes para promover uma mudança nas estruturas de governança efetivamente adotadas. Como consequência, o modelo de gerenciamento da cadeia de suprimentos empregado pelo Habib's pode ser caracterizado com um caso de dependência de trajetória (*path dependence*) (Arthur, 1989).

Fran's Café

A rede brasileira de cafeterias Fran's Café, fundada em 1972, estruturou-se no sistema de franquias apenas em 1992. Em 2000, possuía 49 unidades franqueadas e 11 lojas próprias.

O Fran's Café representa a única rede, dentre os *coffee shops* considerados no presente estudo, que optou pela diferenciação vertical, focalizando sua atuação nos consumidores das classes A e B. Sua estratégia é buscar a diferenciação de marca por meio de associação direta ao conforto e ao requinte do ambiente de suas unidades, além da personalização do serviço prestado.

Esse posicionamento estratégico, mesmo ao se considerar consumidores mais seletos, é dificultado pela baixa sensibilidade do mercado brasileiro ao consumo de cafés de extrema qualidade, como observado nos mercados norte-americano e europeu (Saes & Farina, 1999; Farina & Saes, 1997). Dessa forma, mesmo os consumidores das classes A e B, que buscam um produto com determinadas especificações de qualidade, não se mostram sensíveis a variações sutis de qualidade do grão. Diante disso, a estratégia de diferenciação empregada pelo Fran's Café voltou-se para o ambiente de consumo — confortável, requintado e com atendimento personalizado —, mantendo-se a qualidade do grão em níveis próximos aos das demais cafeterias.

Farina & Saes (1997) atribuem a esse comportamento do mercado nacional vários fatores relacionados à regulamentação do sistema agroindustrial do café que vigorou até 1989, dentre os quais o tabelamento de preços do café torrado, vigente até 1991, que impedia qualquer estratégia de valorização ou de segmentação, além do estímulo à exportação de cafés de superior qualidade e o consumo interno de produtos de padrão inferior. No entanto, a concorrência predatória que se seguiu à desregulamentação também é considerada, uma vez que provocou a deterioração da qualidade do café torrado e moído, comercializado no mercado interno, pela mistura ilegal com outros grãos, como milho, cevada e outras impurezas. Conseqüentemente, o consumidor nacional não desenvolveu sensibilidade a variações sutis quanto a qualidade e padronização do grão do café. Essa baixa sensibilidade não exige, por sua vez, que as cafeterias exerçam coordenação estrita sobre a cadeia produtiva, por meio de estruturas formais de governança, como os contratos de suprimento ou mesmo a integração vertical, já que o mercado *spot* atende eficientemente suas especificações.

Mantendo o padrão de abastecimento encontrado no mercado nacional, embora o *blend* comercializado pelo Fran's Café seja exclusivo à rede, a aquisição do grão de café pela torrefadora é estruturada no mercado *spot*. Como conseqüência, não há controle estrito sobre a qualidade do grão, mas apenas sobre o *blend* utilizado.

Como identificado nas demais redes, além do café e do pão de queijo, diante da elevada sinergia existente na comercialização desses dois produtos, a rede não conta com um cardápio padronizado, podendo cada franqueado, de acordo com as disponibilidades e preferências locais, escolher a variedade mais adequada, assim como as formas de suprimento.

Café do Ponto

O Café do Ponto iniciou suas atividades em 1950, ao apostar na torrefação de café. A partir de então, a rede vem-se destacando pela diversificação de suas atividades, atuando em diversos elos da cadeia cafeeira. Assim, em 1976, buscando a difusão de sua marca por todo o território brasileiro, o Café do Ponto iniciou sua atuação direta no segmento de cafeterias e bares, apoiado na estratégia de diferenciação horizontal, abrangendo todas as classes de consumidores.

O sucesso dessa estratégia favoreceu o licenciamento da marca por todo o País, culminando, em 1992, com sua expansão por meio do sistema de franquias. No final de 1998, o Café do Ponto possuía 201 lojas por todo o Brasil, compreendendo 9 unidades próprias, 92 franqueadas e 100 licenciadas, também denominadas de franquias de primeira geração. Nesse período, a rede contava com 4 lojas no Paraguai. Em 2000, embora o Guia Oficial de Franquias 2001 da ABF não apresente o número de operações licenciadas, registraram-se 9 unidades próprias e 93 franqueadas.

Apesar de sua atuação distinta no segmento das cafeterias, ao se responsabilizar tanto pelo controle e pela expansão do sistema de franquias quanto pelo seu próprio abastecimento, o Café do Ponto enquadra-se no posicionamento estratégico do setor. Dessa forma, independentemente do mercado atendido, o *gourmet* ou o tradicional, a rede não diferencia a qualidade do produto comercializado, buscando variar apenas o requinte do ambiente, a qualidade do serviço prestado ao consumidor, além da gama de produtos oferecida, identificando-se, por exemplo, a comercialização de café *espresso*, café solúvel, descafeinado, *cappuccino*, e o torrado e moído para consumo doméstico.

Nesse contexto, o Café do Ponto não atua na coordenação e no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos, optando por estruturar o abastecimento dos produtos comercializados pela rede por intermédio de relações diretas no mercado *spot*. Como resultado, seguindo um padrão identificado nesse segmento, o Café do Ponto, com exceção do provisionamento do café e do pão de queijo, não emprega um cardápio padronizado, optando por apenas instruir suas unidades quanto aos produtos mais adequados.

Café Pelé

A rede brasileira de cafeterias Café Pelé, fundada em 1992, estruturou-se no sistema de franquias em 1994, possuindo 32 unidades franqueadas em 1998. Ao longo dessa última década, a rede intensificou esses números, registrando 67 lojas franqueadas e apenas 1 própria em 2000, como indica o Guia Oficial de Franquias 2001 da ABF.

Desde o início de suas atividades, o Café Pelé representa uma relação contratual estabelecida entre a torrefadora Café Cacique e a revendedora de máquinas de café *espresso* Grão Expresso. Assim, enquanto a torrefadora se responsabiliza pela garantia de suprimento e pela manutenção dos níveis de qualidade estipulados, sua parceira, a Grão Expresso, tem como objetivo o controle e a exploração do sistema de franquias.

Seguindo o posicionamento estratégico utilizado pelo Café do Ponto, a atuação do Café Cacique no segmento de cafeterias representa a meta da empresa em intensificar seu vínculo com o consumidor brasileiro. Isso porque, embora a rede atue nacionalmente, suas atividades encontram-se direcionadas à exportação de café solúvel, basicamente para grandes atacadistas localizados no Leste Europeu. Dessa forma, a torrefadora optou pela difusão de sua principal marca comercializada no varejo nacional, o Café Pelé.

O Café Pelé, assim como as demais cafeterias, não tem na qualidade do grão a referência para suas estratégias de qualidade, como decorrência da baixa sensibilidade do consumidor brasileiro a identificações de pequenas variações nos atributos do grão. Ainda assim, há preocupação quanto à homogeneização *blend* do café utilizado, bem como quanto ao suprimento do pão de queijo. Os franqueados possuem total liberdade nos demais itens, tanto na determinação da extensão do cardápio quanto nas formas de abastecimento empregadas.

Casa do Pão de Queijo

A rede brasileira Casa do Pão de Queijo iniciou sua história na década de 1930, estruturando-se no sistema de franquias apenas em 1987. No final de 1998 a rede possuía 195 unidades franqueadas por todo o Brasil. O número ampliou-se ainda mais, registrando-se 265 unidades franqueadas no Guia Oficial de Franquias 2001 da ABF.

Embora sua marca esteja associada ao pão de queijo, a Casa do Pão de Queijo enquadra-se no segmento das cafeterias porque esse é um produto consumido em complemento ao café. Esse posicionamento justifica o porquê de a rede não possuir um fornecedor exclusivo no suprimento de seu café *espresso*, variando de acordo com o mercado atendido por unidade. Assim, a Casa do Pão de Queijo, ao associar à venda de seu exclusivo pão de queijo uma

gama de possíveis produtos complementares, permite que o franqueado escolha tanto a extensão do cardápio quanto a forma pela qual o suprimento será realizado. Paralelamente, pode-se identificar a verticalização da produção do pão de queijo, dos folhados doces e dos salgados.

Resta observar, como feito no caso Habib's, que mesmo por tratar-se do produto mais específico comercializado pela rede, ao estar diretamente associado à marca franqueada, seu suprimento poderia ser estabelecido por relações firmadas sob contratos idiossincráticos, reduzindo os custos incorridos na adoção de uma estrutura rígida de governança, como a integração vertical. No entanto, dificuldades na identificação de parceiros interessados em compartilhar os planos iniciais de expansão das atividades da rede no mercado nacional conduziram, na ocasião, à produção própria de pão de queijo.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico é dedicado à análise discreta comparada dos estudos de caso apresentados no tópico anterior, dividindo os principais resultados do artigo em três categorias principais para explicar a escolha de estruturas de governança utilizadas na aquisição dos suprimentos das redes de franquias:

- ativos específicos de marca;
- estratégias de qualidade em franquias;
- elementos históricos.

A principal referência para a análise dos resultados é o papel das franquias na indução de estruturas de governança voltadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. A exigência de padronização percebida dos produtos finais pode implicar mudanças nos atributos das transações e, por conseguinte, na escolha das estruturas de governança. Em seguida, o foco recai sobre as diferentes estratégias de qualidade empregadas pelas redes de franquias, procurando identificar o efeito delas sobre a escolha de estruturas de governança.

Ativos específicos de marca

As marcas empregadas pelas franquias analisadas diferem em essência. De um lado, as redes de *fast food* têm o valor de sua marca associado a um conjunto de produtos que compõem o cardápio completo. Tomando-se o exemplo da Arby's, embora sua marca esteja fundamentalmente associada ao *roast beef*, as características de outros produtos, como saladas, fazem parte do conjunto de informações que é transmitido aos consumidores pela marca da rede, ou seja, constituem parte do valor da marca. Como tal, não só o *roast beef*, mas também gama extensa de produtos necessita de padronização. De outro lado,

as marcas empregadas no mercado de cafeterias têm o valor associado a um único produto: o café, no caso de Café do Ponto, Fran's Café e Café Pelé, e o pão de queijo, no caso da Casa do Pão de Queijo.

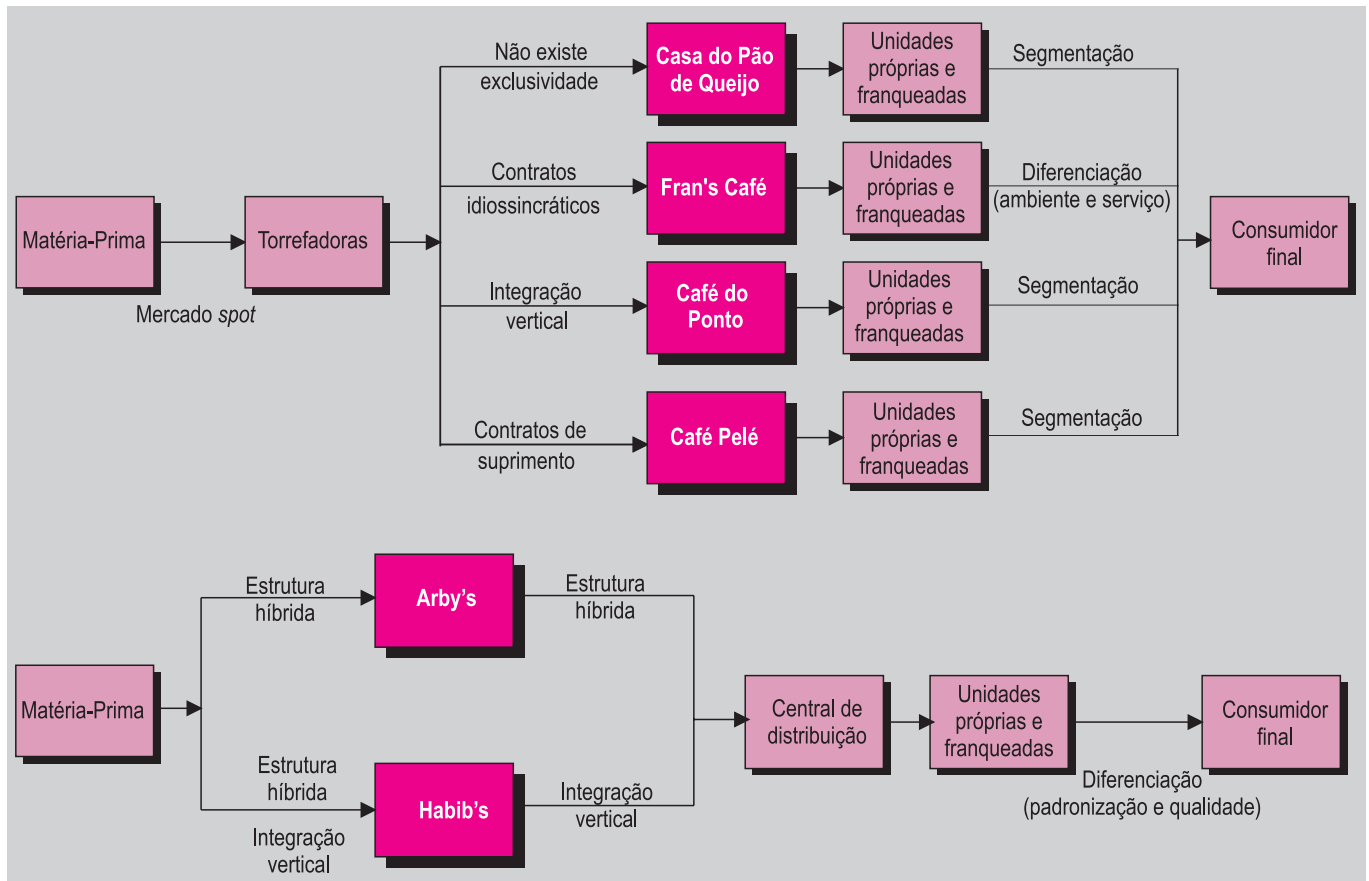
Uma vez que o ativo específico de marca exige a padronização percebida pelo consumidor, sob pena de perda do valor da marca (por deixar de cumprir o seu papel fundamental de transmitir as informações relativas aos bens de experiência), há necessidade de controle da aquisição de insumos. No entanto, pelo motivo especificidade de marca, somente será necessária a utilização de uma estrutura de governança que garanta controle sobre a aquisição de suprimentos se estes forem diretamente relacionados à marca. Portanto, espera-se que as cafeterias coordenem de modo rígido apenas o processo de aquisição de *blends* de café das torrefadoras, permitindo a variabilidade dos demais produtos vendidos nas unidades franqueadas, mas não diretamente associados à marca — como tortas, doces etc. Essa predição é fortemente confirmada pela análise empírica, uma vez que, enquanto as duas redes de *fast food* se utilizam de formas híbridas ou mesmo da hierarquia para a aquisição dos diversos insumos, as cafeterias se utilizam dessas estruturas de governança apenas para a compra de *blends* de café ou de pão de queijo.

Vale ressaltar que, embora a aquisição de pão de queijo se dê via contratos para as cafeterias cujas marcas estão associadas ao café, a hierarquia é a solução utilizada pela Casa do Pão de Queijo, indicando maior necessidade de controle quando o insumo é específico à marca. Vale acrescentar que os contratos de suprimento de pão de queijo utilizados pelas cafeterias não são idiossincráticos, sendo a mesma empresa a fornecedora das três franquias analisadas. Isso revela que eventual diferenciação vertical não poderia apoiar-se no pão de queijo no caso das cafeterias com marcas associadas ao café.

Estratégias de qualidade

Além da padronização percebida, exigida pela marca, as redes de franquias podem utilizar-se de diferentes estratégias de qualidade que, por sua vez, podem exigir diferentes estruturas de governança. O ponto de partida da análise é a condensação das informações obtidas nos estudos de caso na figura a seguir, destacando, para cada rede de franquia, a estratégia utilizada e a correspondente estrutura de governança empregada na aquisição de suprimentos.

Um primeiro ponto a ser explorado é a utilização da estratégia de diferenciação, presente na Arby's, no Habib's



Atuação das Cafeterias e dos Fast Foods em suas Respectivas Cadeias Agroindustriais

e no Fran's Café, que conduz a estruturas de governança diferentes, em cada um dos casos. Enquanto a Arby's se utiliza exclusivamente de formas híbridas, o Habib's faz também uso da integração vertical, enquanto o Fran's Café apresenta contratos idiossincráticos apenas na aquisição do *blend* elaborado por uma torrefadora. Adicionalmente, a aquisição do café em grão, por parte da torrefadora, é realizada por meio do mercado *spot*. As diferenças entre Arby's e Habib's são mais bem explicadas pelo argumento desenvolvido no próximo tópico, o que torna conveniente postergar essa resposta. Nesse ponto, é necessário explicar por que a mesma estratégia de diferenciação conduziu a estruturas de governança distintas.

A relação entre estratégia de qualidade e estrutura de governança depende, conforme exposto no tópico “Estratégias de qualidade e coordenação vertical”, de três elementos: das dificuldades de mensuração, da sensibilidade do consumidor às variações dos atributos do produto e de que a qualidade requerida dependa de outras etapas do processo produtivo. No caso da Arby's, essas três condições são atendidas: seus produtos são tipicamente bens de experiência, pequenas variações nos atributos dos produtos são percebidas pelos consumidores e a qualidade do produto final depende de ações de seus fornecedores, como era o caso da Sadia, responsável pelo suprimento do *roast beef* para as franquias nacionais da Arby's. Em contraposição, o Fran's Café não apresenta dois dos elementos necessários para induzir à escolha de uma estrutura de governança que permita maior controle. De um lado, sua diferenciação não se dá pela qualidade da bebida, mas pelo ambiente de consumo requintado. Como resultado, a qualidade do produto final (o ambiente de consumo) já está sob o controle da rede de franquia, não havendo necessidade de capacitação para adaptações cooperativas a montante da cadeia produtiva. De outro lado, o consumidor brasileiro, em decorrência de anos de regulamentação do mercado do café, que desestimulava estratégias de diferenciação por parte das empresas (Farina & Saes, 1997), não desenvolveu a sensibilidade para identificar variações sutis na qualidade do produto. Uma vez que variações pequenas na qualidade do grão são toleradas (há padronização percebida), não é necessário exercer controle estrito da cadeia de suprimentos. Esse último argumento é aquele que justifica a coordenação via mercado *spot* para a aquisição do grão de café em todas as redes de franquias, independentemente da estratégia adotada.

Elementos históricos

Duas das redes de franquias analisadas — Habib's e Casa do Pão de Queijo —, diferentemente das demais redes, apresentam estrito controle do processo de aquisição de suprimentos, utilizando-se de integração vertical.

Os atributos das transações, quando comparados com os das demais redes, não justificariam a adoção dessa forma extrema de controle que pode implicar custos diversos, como a menor capacidade de explorar economias de escala e perda dos incentivos de mercado. Diante disso, sugere-se que a estrutura de governança adotada não se mostra eficiente no sentido de redução de custos de transação estáticos⁽⁴⁾. De fato, a configuração atual da cadeia produtiva é mais bem explicada por elementos históricos, mais precisamente do momento de implantação do sistema de franquias. Diferentemente da Arby's que, quando de sua operação no Brasil, já constituía um formato de negócios (incluindo cardápio testado, marca estabelecida etc.) bem-sucedido, o Habib's era uma empresa de pequeno porte, desprovida de reputação e possuindo uma linha de produtos ainda desconhecida do grande mercado. Em outras palavras, a incerteza relacionada ao negócio do Habib's era, no momento de implantação do sistema de franquias, substancialmente diferente do que é hoje e do que era o negócio da Arby's.

De fato, a configuração atual da cadeia produtiva é mais bem explicada por elementos históricos, mais precisamente do momento de implantação do sistema de franquias.

O efeito da incerteza sobre o processo de escolha de formas organizacionais vem recebendo atenção crescente por parte da literatura. Aoki (1990), ao analisar o caso das firmas japonesas, sugere que a incerteza acarreta maiores custos de transação, mas seu efeito é consideravelmente distinto conforme a estrutura de governança adotada. O aumento de contingências não antecipadas, dada a especificidade de ativos, implica maiores custos sobretudo para as formas híbridas, em que o processo de adaptação é descentralizado e, no entanto, as partes estão contratualmente ligadas — o que não ocorre no caso da estrutura de governança de mercado. Ademais, a solução das contingências não antecipadas tem de ser consensual, negociada entre as partes, o que é certamente mais complexo que o emprego direto da autoridade, possibilitado pelo uso de uma forma hierárquica. Em síntese, a incerteza está associada ao maior emprego das formas polares de mercado e hierarquia e à menor utilização de formas híbridas. De fato, testes empíricos correlacionando incerteza à integração vertical mostram-se robustos (Fan, 1995).

A implantação do sistema de franquias no Habib's, assim como na Casa do Pão de Queijo, deu-se, portanto, em contexto de incertezas com relação ao sucesso do ne-

gócio. A consequência para essas empresas foi a dificuldade de encontrar fornecedores dispostos a incorrer os riscos inerentes a um negócio iniciante e que, adicionalmente, exigia investimentos específicos. A solução esperada era, por conseguinte, a integração vertical.

A configuração atual dessas empresas pode ser interpretada como um caso de dependência de trajetória, visto que a estrutura de governança anteriormente observada tende a perpetuar-se em decorrência de um processo de aprendizagem no gerenciamento de suas unidades. O tempo que o Habib's e a Casa do Pão de Queijo exerceram o controle de unidades de produção integradas verticalmente permitiu a realização de retornos crescentes na utilização dessa estrutura de governança, garantindo certa inércia na solução organizacional adotada pela empresa (Arthur, 1989). Desse modo, deve-se esperar ruptura na trajetória da estrutura de governança apenas quando há mudança muito acentuada nos atributos das transações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução do sistema de franquias, em especial no setor de alimentos, é um fenômeno cujas consequências devem ultrapassar o processo de distribuição e venda ao consumidor final (coordenação a jusante). Na medida em que as estratégias de qualidade empregadas pelas redes de franquias podem exigir o estabelecimento de estruturas de governança mais rígidas, é de esperar-se, a reboque do crescimento do sistema de franquias, uma reorganização das cadeias de suprimentos de seus principais insumos.

Neste artigo, por meio de estudo multicaso, procurou-se estabelecer as condições necessárias para que estratégias de qualidade, particularmente aquelas empregadas no sistema de franquias, impliquem mudanças nas estruturas de governança. As principais predições estabelecidas pela Nova Economia Institucional foram confirmadas pela análise dos casos: maior especificidade de ativos e maior incerteza estão associadas a estruturas de governança que provêm maior controle sobre as transações. Entre os ativos específicos identificados, aquele que se mostrou comum a todas as redes e com forte associação com as estruturas de governança utilizadas a montante pelas redes foi a marca. Somente os insumos que tinham efeito sensível sobre a padronização requerida pela marca necessitavam de uma estrutura de governança que conferisse maior controle à transação. Adicionalmente, foi possível identificar que a padronização requerida pelas franquias depende da sensibilidade dos consumidores às variações dos atributos do produto, o que sugere a utilização do conceito de padronização percebida pelo consumidor. Em outras palavras, se o consumidor não identificar pequenas variações na qualidade do produto, não é necessário controle estrito sobre as transações, uma vez que a marca

continua transmitindo as informações sobre a padronização do produto ou do serviço.

Alguns resultados, contudo, são mais bem explicados por elementos históricos em conjunto com a manifestação de dependência de trajetória, decorrente da existência de mecanismos de auto-afirmação (*self reinforcing*) da estrutura de governança escolhida. Quando uma empresa procura expandir suas atividades fazendo uso do sistema de franquias, mas não há sinalização suficiente acerca do grau de sucesso do negócio, configura-se um ambiente de maior incerteza que pode conduzir a uma integração vertical na produção de insumos-chave. Com a evolução do negócio, a empresa passa a sinalizar maior probabilidade de sucesso, o que reduz o grau de incerteza associado à transação de fornecimento de insumos específicos. Nessa nova situação, a solução contratual esperada seria o estabelecimento de contratos idiossincráticos. No entanto, pela existência de dependência de trajetória, a estrutura de governança adequada a uma situação anterior continua operante mesmo após a modificação no ambiente.

A evolução do sistema de franquias, em especial no setor de alimentos, é um fenômeno cujas consequências devem ultrapassar o processo de distribuição e venda ao consumidor final (coordenação a jusante).

A pesquisa que resultou neste artigo — baseada em múltiplos estudos de caso, por meio de entrevistas semi-estruturadas — apresenta algumas limitações intrínsecas a esse método. A fim de atenuar essas limitações, sugere-se, em estudos futuros, sua associação a análises quantitativas. Isso porque, de acordo com Masten (1994), os estudos de caso não podem individualmente controlar as variáveis independentes, não permitindo a realização de análises estatísticas de forma a verificar empiricamente as relações causais observadas. Por outro lado, no caso de proposições em que a contextualização é relevante, como é o caso de estudos em que instituições e contratos são variáveis relevantes, os estudos de caso permitem a incorporação de informações essenciais, ausentes em um estudo quantitativo, assim como permitem a indução de proposições adicionais sobre o assunto. Portanto, sugere-se a combinação de ambas as abordagens em estudos futuros.

Todavia, dada a incipiência do sistema de franquias no mercado nacional, aliada à inexistência de bases de dados constituídas com propósito acadêmico, a associação dos referidos métodos depara-se com a necessidade de um trabalho consistente e a longo prazo, direcionado à construção de uma base de dados longitudinal que contemple informações qualitativas e quantitativas acerca do sistema brasileiro de franquias. ♦

NOTAS

- (1) Nas franquias de terceira geração (*business format franchising*), o franqueamento inclui um conjunto de elementos, como marca, procedimento operacional, *know-how*, assistência permanente etc. Entre esses elementos, a marca assume importância ímpar na transmissão de informações relevantes ao consumidor final.
- (2) Neste texto, a estratégia de diferenciação vertical (Tirole, 1989) refere-se à oferta de um produto ou serviço genericamente preferido pelos consumidores em relação aos produtos concorrentes. A estratégia de diferenciação horizontal — também denominada de segmentação de mercado — refere-se à oferta de um produto ou serviço preferido apenas por um grupo de consumidores (segmento de mercado) e eventualmente preterido pelos demais.
- (3) A rede Arby's encerrou suas atividades no mercado brasileiro logo após a finalização deste estudo. Silva (1999) atribui o insucesso da rede no Brasil a problemas de adequação de produto e *marketing*, embora tenha se mostrado eficiente na coordenação de sua rede de suprimentos.
- (4) Utiliza-se o termo “custos de transação estáticos” para designar os custos que podem ser inferidos a partir das dimensões da transação em determinado ponto do tempo, sem considerar aspectos relativos a retornos crescentes na utilização das estruturas de governança vigentes.

RESUMO

O sistema de franquias destaca-se como importante tendência entre os modos de contratação entre empresas, desempenhando papel particularmente relevante no setor de alimentos. A função desempenhada pelo sistema de franquias, enquanto uma estrutura de governança regulando a transação entre franqueado e franqueador (coordenação a jusante), é bastante conhecida e estudada na literatura econômica. Neste artigo, em contraposição, investiga-se o papel do sistema na coordenação a montante. A principal hipótese que orienta o trabalho tem seus fundamentos na Nova Economia Institucional (NEI), particularmente nos trabalhos de Williamson (1991;1996). Espera-se que a escolha das estruturas de governança dependa das estratégias de qualidade adotadas em cada rede de franquia, uma vez que essas estratégias, em contextos específicos, podem alterar os atributos das transações para a aquisição de cada insumo utilizado pela rede. Como consequência, as estratégias de qualidade podem induzir à adoção de estruturas hierárquicas (integração vertical) ou formas híbridas (contratos idiossincráticos), em vez de à utilização de mecanismos como o mercado *spot*. Com a finalidade de testar a hipótese, apresenta-se uma análise estrutural discreta, por meio de um estudo multicaso de seis redes de franquia que atuam no segmento de alimentos no Brasil: duas redes de *fast food* e quatro redes de cafeterias. As principais previsões estabelecidas pela NEI foram confirmadas pela análise dos casos: maior especificidade de ativos e maior incerteza estão associadas a estruturas de governança que provêm maior controle sobre as transações. Alguns resultados, contudo, são melhor explicados por elementos históricos em conjunto com a manifestação de *path dependence* decorrente da existência de mecanismos de auto-afirmação (*self reinforcing*) da estrutura de governança escolhida.

Palavras-chave: franquias, cadeias agroindustriais, coordenação vertical, ativos específicos de marca, estratégias de qualidade, mecanismos de auto-afirmação, nova economia institucional, economia dos custos de transação.

ABSTRACT

Franchising is an important trend in business contracting, playing a special role in the food sector. It is well known the function of franchising as a governance structure of the transaction between franchiser and franchisee (forward coordination). This paper, instead, investigates the backward coordination induced by food franchising. The main hypothesis states that the choice of governance structure depends on the quality strategy adopted by franchisers. This occurs because, under certain conditions, quality strategies imply higher asset specificity or higher uncertainty. As a consequence, quality strategies may induce the adoption of hybrid forms (or even vertical integration) instead of spot markets. In order to test the above hypothesis, this paper presents a discrete structural analysis of six franchising cases in the Brazilian market: four coffee shops and two fast-food services. The main TCE predictions are confirmed: higher asset specificity and higher uncertainty are associated to governance structures that provide more control. Some of the results, nevertheless, are better explained by historical elements (path dependence).

Uniterms: franchising, food chains, backward coordination, brand name, quality strategies, path dependence, new institutional economics, transactions costs economics.

RESUMEN

El sistema de franquicias se destaca como importante tendencia entre los modos de contratación entre empresas, desempeñando papel particularmente relevante en el sector de alimentos. La función desempeñada por el sistema de franquicias, en cuanto estructura de gobernanza regulando la transacción entre franquiciado y franquiciador (coordinación a jusante), es bastante conocida y estudiada en la literatura económica. En este artículo, en contraposición, se investiga el papel del sistema en la coordinación a montante. La principal hipótesis que orienta el trabajo tiene sus fundamentos en la Nueva Economía Institucional (NEI), particularmente en los trabajos de Williamson (1991;1996). Se espera que la elección de las estructuras de gobernanza dependa de las estrategias de calidad adoptadas en cada red de franquicia, una vez que esas estrategias, en contextos específicos, pueden alterar los atributos de las transacciones para la adquisición de cada insumo utilizado en la red. Como consecuencia, las estrategias de calidad pueden inducir a la adopción de estructuras jerárquicas (integración vertical) o formas híbridas (contratos idiosincrásicos), en vez de la utilización de mecanismos como el mercado spot. Con la finalidad de testar la hipótesis, se presenta en este artículo un análisis estructural discreto, por medio de un estudio multicaso de seis redes de franquicias que actúan en el segmento de alimentos en Brasil: dos redes de fast food y cuatro redes de cafeterías. Las principales predicciones establecidas por la NEI se confirmaron por el análisis de los casos: mayor especificidad de activos y mayor inseguridad están asociadas a estructuras de gobernanza que provienen mayor control sobre las transacciones. Algunos resultados, sin embargo, son mejor explicados por elementos históricos en conjunto con la manifestación de path dependence que decorre de la existencia de mecanismos de autoafirmación (self reinforcing) de la estructura de gobernanza elegida.

Palabras clave: franquicias, cadenas agroindustriales, coordinación vertical, activos específicos de marca, estrategias de calidad, mecanismos de autoafirmación, nueva economía institucional, economía de los costos de transacción.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AOKI, M. Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, v.28, p.1-27, Mar. 1990.
- ARTHUR, W.B. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, v.99, p.116-131, Mar. 1989.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). *Guia Oficial de Franquias 2001*. Editora Empreendedor, 2001. 194p.
- BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, v.25, p.27-48, Apr. 1982.
- BROUSSEAU, E.; CODRON, J.M. *The hybridization of governance structures: supplying French supermarkets with off-season fruit*. Montpellier-France (manuscript), 1998.
- DNES, A.W. The economic analysis of franchise contracts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v.152, n.2, June 1996.
- FAN, P.H. *Price uncertainty and vertical integration: evidence from the U.S. petrochemical industry*. Center for Research in Contracts and the Structure of Enterprise, working paper n.95-03, 1995.
- FARINA, E.M.M.Q.; SAES, M.S.M. Os desafios do livre mercado. In: FARINA, E.M.M.Q. et al. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. Cap. 7, p.195-232.
- FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Deregulation, chain differentiation and the role of government. In: BRAZILIAN WORKSHOP ON AGRI CHAIN MANAGEMENT 1, 1997, Ribeirão Preto. *Anais I Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares*, Ribeirão Preto: PENSEA, FEA/USP, 1997. p.40-59.
- HART, O.; TIROLE, J. Vertical integration and market foreclosure. *Brooking Papers: microeconomics*, p.205-286, 1990.
- LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *Rand Journal of Economics*, v.23, n.2, Summer 1992.
- MASTEN, S. *Empirical research in transaction cost economics: challenges, progress, directions*. 1994. (Mimeo.)
- MENARD, C. On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v.152, p.154-195, 1996.
- NEVES, M.F. et al. Arby's, os desafios do crescimento e da gestão da cadeia de suprimentos. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PENSEA DE AGRIBUSINESS 7, 1997, São Paulo. *Anais...* São Paulo: PENSEA/FEA-USP, 1997.
- SAES, M.S.M.; FARINA, E.M.M.Q. *O agribusiness do café no Brasil*. São Paulo: Milkbizz, 1999. 230p.
- SILVA, V.L.S. *O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento de cadeias agroindustriais*. 1999. 187p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- TIROLE, J. *The theory of industrial organization*. Cambridge: MIT, 1989.
- WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v.36, p.269-296, June 1991.
- _____. *Mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996. 429p.
- ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E.M.M.Q. Strictly coordinated production systems: exploring the limits of Coasian firm. In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, 2ND ANNUAL CONFERENCE, 1998, Paris. *Anais eletrônicos...* Paris: ISNIE, 1999. Disponível em: <http://www.isnie.org>.