
Sistemas de controle administrativo no franchising: aliando controle e flexibilidade estratégica

Systems of management control in franchising: joining control and strategic flexibility

Sistemas de control administrativo en la franquicia: aliando control y flexibilidad estratégica

MARIA LÚCIA SIMAS PAULINO

RESUMO

O presente estudo objetivou verificar como o franqueador alia controle e flexibilidade estratégica, identificando os sistemas de controle que utiliza para monitorar, mensurar, avaliar incertezas, validar estratégias, promover mudanças, fazer emergir iniciativas estratégicas e contribuir com o aprendizado da rede, tendo em vista a melhoria contínua da posição competitiva da franquia. O referencial teórico teve como suporte o relacionamento entre franqueador e franqueado proposto na literatura, os custos de transação, a teoria de agência e os sistemas de controle administrativo definidos e categorizados por Simons (1994). Visando ao cumprimento do objetivo proposto, utilizou-se a pesquisa do tipo exploratório e a estratégia de estudo de caso único tendo como unidade de análise a área de marketing e vendas de uma franqueadora. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, realizada com quatro executivos da área, escolhidos em razão dos temas

pesquisados. Por meio da identificação dos sistemas de controle interativo utilizados pela franqueadora, verificou-se que ela agrega na administração estratégica da franquia as abordagens gerenciais de minimização de custos e maximização de oportunidades, aliando controle e flexibilidade estratégica.

Palavras-chave: *Franchising* - Flexibilidade estratégica - Controle.

ABSTRACT

This study aimed at checking how the franchisor joins control and strategic flexibility, and identifying the control systems used to monitor, measure, assess uncertainties, test strategies, implement changes, engender strategic initiatives, and contribute to the network's learning in order to continuously improve the franchise's competitive position. The theoretical framework was based on the relationship between franchisor and franchisee proposed in literature, the transaction costs, the agency theory, and the management control systems defined and categorized by Simons (1994). In order to fulfill the proposed objective, we made use of exploratory research and single-subject study strategy, being the unit of analysis the franchisor's marketing and sales area. The data collection instrument was a semi-structured interview with four executives of this area, chosen according to the research themes. Through the identification of the interactive control systems used by the franchisor, we found that it adds the management approaches of cost minimization and opportunity maximization to the franchise's strategic management, joining control and strategic flexibility.

Keywords: *Franchising* - Strategic flexibility - Control.

RESUMEN

El presente estudio ha objetivado verificar como el franquiciador une controle y flexibilidad estratégica, identificando los sistemas de control que el utiliza para monitorizar,

mensurar, avaliar incertezas, validar estratégias, promover cambios, hacer emerger iniciativas estratégicas y contribuir con el aprendizaje de la red, con vistas a la mejora continua de la posición competitiva de la franquicia. El referencial teórico ha tenido como soporte el relacionamiento entre franquiciador y franquiciado propuesto en la literatura, los costos de transacción, la teoría de agencia y los sistemas de control administrativo definidos y categorizados por Simons (1994). A fin de *cumplir* con el *objetivo propuesto*, se ha utilizado la investigación del tipo exploratorio y la estrategia de estudio de caso único teniendo como unidad de análisis el área de marketing y ventas de una franquiciadora. El instrumento de colecta de datos ha sido la entrevista semi-estructurada realizada con cuatro ejecutivos del área, seleccionados según los temas investigados. Por medio de la identificación de los sistemas de control interactivo utilizados por la franquiciadora, se ha verificado que ella agrega en la administración estratégica de la franquía, los abordajes gerenciales de minimización de costos y maximización de oportunidades, aliando control y flexibilidad estratégica.

Palabras clave: Franquicia - Flexibilidad estratégica – Control.

1. INTRODUÇÃO

O *franchising* tem sido um empreendimento cada vez mais utilizado como estratégia de expansão e comercialização de produtos e serviços, trazendo inúmeras vantagens para franqueador e franqueado.

Para o primeiro são determinantes o crescimento e fortalecimento da marca, a economia de escala na produção, a centralização e manutenção do controle das decisões da rede e o faturamento sem a necessidade de grandes investimentos ou custos operacionais e receitas mensais certas provenientes de *royalties* e da venda de produtos ou serviços aos franqueados. Já para os franqueados, o uso de marca consagrada, o apoio operacional do franqueador, menor curva de aprendizado, utilização de métodos de trabalhos já testados e a implantação e treinamento feitos pelo franqueador revertem-se

em taxa de retorno mais rápida sobre o investimento efetuado e apresenta um grau de risco bem menor do que o investimento por conta própria (COHEN; SILVA, 2000).

Por outro lado, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apontam que o *franchising* é uma estratégia de cooperação no nível corporativo que, como tal, corre o risco de sofrer a emergência de comportamentos oportunistas por parte dos parceiros, principalmente diante de contratos formais incapazes de evitá-los ou quando há uma percepção falsa sobre a integridade de um deles. Vance, Fávero e Luppe (2008) destacam que o franqueador, na relação com o franqueado, defronta-se com a existência de diferenças nas estruturas de custos entre os parceiros, com o desejo de autonomia do franqueado, a existência de risco moral e a possibilidade de comportamento oportunista. Patrício (2007) ressalta que a *Full Disclosure Law* (Lei de Participação Total) foi aprovada em 1978 nos EUA para limitar o sistema a um arcabouço jurídico rígido, em decorrência dos inúmeros escândalos e fraudes ocorridos, sem, no entanto, sufocar o mercado, uma vez que aquele país engloba a maior fatia do sistema de franquia.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) propõem, portanto, que um gerenciamento eficaz se faz necessário e que, quando aprendido e aplicado, poderá se constituir fonte de vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Sugerem duas abordagens gerenciais que podem ser aplicadas com êxito para a administração de estratégias de cooperação: uma baseada na minimização de custos e outra, na maximização de oportunidades.

A primeira caracteriza-se pelo estabelecimento de contratos formais detalhados e sistemas de monitoramento abrangentes que impeçam os parceiros de agirem em interesse próprio. A segunda caracteriza-se por contratos menos formais e restritivos, permitindo aos parceiros o aproveitamento de oportunidades inesperadas de aprender uns com os outros, descobrindo possibilidades de criação de valor para a parceria. A abordagem de minimização de custos pode, paradoxalmente, custar caro em decorrência do nível de detalhamento, formalidade e elevado controle, restringindo os benefícios do valor gerado pela participação do parceiro. Já a abordagem da maximização de oportunidades exige a confiança das partes para ações em prol dos interesses da parceria.

Reside neste aspecto o grande desafio do franqueador: aliar as abordagens de minimização de custos e maximização de oportunidades na administração estratégica da franquia. De um lado, o sistema necessita de contratos formais claros e específicos, com os direitos e deveres dos parceiros muito bem explicitados, sistemas de controle e monitoramento que garantam não só um sistema estruturado de informações, mas também a consecução da estratégia, os resultados financeiros esperados, a operacionalização padronizada da franquia, a proteção e o crescimento da marca; e, de outro, necessita garantir o que Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) denominam flexibilidade estratégica.

Definida pelos autores como “o conjunto de capacitações utilizado para responder a várias demandas e oportunidades que existem em um ambiente competitivo, dinâmico e incerto” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 12), a flexibilidade estratégica envolve lidar com a incerteza e os riscos que a acompanham e permite o desenvolvimento da capacidade de aprendizado contínuo, proporcionando ao sistema a aquisição de habilidades novas e atualizadas que permitam adaptação ao ambiente à medida que ocorram mudanças.

Para ser continuamente flexível, a franqueadora deve desenvolver a capacidade de aprender, captando o *expertise* do franqueado, transformando-o em conhecimento utilizável e difundindo-a por toda a rede. Sobre isto Toledo e Proença (2005) colocam que o sistema de franquia só sobrevive à dinâmica de mercado se houver mudança e adaptação frequentes, resultantes de alta cooperação e integração entre as estratégias do franqueador e as de seus franqueados, possibilitando o aproveitamento das experiências locais destes. Segundo eles:

No sistema de franquias, o modelo de sucesso vem caminhando para um formato de aprendizado contínuo [...] os franqueados, ao viverem suas realidades locais, transmitem experiências ao franqueador e inovam o formato da franquia, mantendo o negócio competitivo dentro do seu ramo de atuação. (PROENÇA, 2005, p. 46).

Assim sendo, o presente estudo pretende verificar como o franqueador alia controle e flexibilidade estratégica, identifican-

do os sistemas de controle que utiliza para avaliar as incertezas e iniciativas estratégicas dos franqueados e promover adequações e mudanças no sistema, tendo em vista a melhoria contínua da posição competitiva da franquia.

Simons (1994, p. 23) destaca que os sistemas de controle administrativo “são permeáveis e discretos, mas raramente reconhecidos como niveladores potencialmente significativos de mudanças da empresa”. O estudo pretende, não só contribuir com a possibilidade de ampliação do uso de sistemas de controle para além das funções de mensuração e monitoramento, como também oferecer alternativas de sistemas de controle que possam ser utilizadas por franqueadores para promover adequações e mudanças na rede, aproveitando as experiências e iniciativas dos franqueados, otimizando o relacionamento e o aprendizado contínuo para o aumento da vantagem competitiva.

Sobre isto, Plá (2001) cita que as franquias que apresentam maior crescimento no mundo e mantêm-se fortes em seu mercado de atuação são as que mantêm um diálogo intenso com seus franqueados e abrem espaço para que eles participem de decisões estratégicas da rede. Nathan (2003, apud VANCE; FÁVARO; LUPPE, 2008), em pesquisa realizada com 1.500 franqueados de 11 redes, identificou que a falta de consulta ao franqueado sobre as decisões que afetam o negócio por parte do franqueador é o ponto de menor satisfação com a franquia empresarial.

Por fim, uma pesquisa realizada por Toledo e Proença (2005) com ex-franqueados do município de São Paulo mostrou que uma das razões apontadas para o fracasso do negócio foi a falta de importância dada à administração do clima de relacionamento por parte do franqueador. Segundo os autores, os franqueadores “não geraram um clima positivo por não se importarem com o desempenho dos franqueados, não prestarem o suporte prometido ou esperado e, principalmente, não se comunicarem adequada e intensamente com a rede” (TOLEDO; PROENÇA, 2005, p. 52).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir apresentam-se os pressupostos teóricos que norteiam o estudo, associados ao relacionamento franqueador-franqueado,

aos custos de transação, à teoria de agência e, por fim, aos sistemas de controle estratégico.

2.1. O relacionamento franqueador-franqueado

Percebe-se na literatura que o termo *franchising* assume uma diversidade de definições segundo o enfoque dado pelos autores, que variam desde formato de licenciamento, método de comercialização, estratégia de cooperação para distribuição de bens e serviços até arranjo de negócios entre parceiros (CHERTO, 1988).

Considerado por Mauro (1999) uma evolução dos canais de distribuição por representar a integração, a perpetuidade e a socialização dos resultados da rede, o *franchising* caracteriza-se por um sistema em que o franqueador, detentor do *know-how* de produção e/ou distribuição de determinado bem ou serviço e possuidor de marca conceituada, cede ao franqueado o direito exclusivo de distribuição de seus produtos e serviços em determinado local ou região, por determinado período fixado, seguindo seus padrões de operação.

De acordo com a Lei 8.955/94, *franchising* ou franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

No estudo, a definição adotada é a apresentada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), que consideram o *franchising* uma estratégia de cooperação no nível corporativo em que o franqueador usa uma franquia como relação contratual para descrever e controlar o compartilhamento de seus recursos e capacitações com os franqueados. Destacam que se trata de um acordo contratual entre duas empresas juridicamente independentes que, no entanto, trabalham estreitamente juntas, em que cada uma das partes tem responsabilidades específicas para o êxito do contrato de parceria e fortalecimento da marca da empresa central, que, com frequência, é a vantagem competitiva mais importante para os franqueados operando em seus mercados locais.

Ainda sobre isto os autores colocam que nesta relação cabe ao franqueador transferir o *know-how* e as habilidades necessárias para que o franqueado possa competir com sucesso no nível local,

e a este cabe o fornecimento de *feedback* ao franqueador sobre como suas unidades podem ser mais eficientes e eficazes.

Proença (2009), ao se referir a franquias de alto desempenho, ressalta que elas possuem características próprias em que cada parceiro exerce um papel específico que contribui para o êxito da relação, como mostrado no Quadro 1.

Quadro 1. Características de franquias de alto desempenho e papéis de franqueador e franqueado.

Características	Franqueador	Franqueado
1. Clara estratégia e diferenciação.	Definir o posicionamento e a estratégia.	Oferecer <i>insights</i> e <i>inputs</i> para que o franqueador possa manter/adequar seu posicionamento e estratégia.
2. Eficiência na execução da estratégia.	Definir padrões da operação, com manuais de procedimento e definição de critérios de qualidade. Fornecedor do franqueado.	Manter os padrões de excelência. Atender adequadamente aos requisitos do franqueador e às demandas dos clientes. É o responsável pelos “momentos da verdade”.
3. Obsessivo foco no consumidor.	Entender as necessidades dos clientes e definir as estratégias e ações para melhor atendê-los.	Criar um relacionamento próximo aos clientes, identificando eventuais <i>gaps</i> e entendendo se a proposta de valor da empresa está adequada às expectativas dos clientes.
4. Capacidade de desenvolver alianças e colaboração.	Criar um relacionamento cordial entre as partes de ganha-ganha, e com os demais <i>stakeholders</i> , com troca constante de informações e busca de melhorias.	
5. Inovação em busca de valor.	Buscar constante inovação no modelo de negócios, nas estratégias, na implementação ou na forma de relacionamento com clientes.	
6. Liderança e alinhamento.	Aperfeiçoar a estratégia e alinhar toda a empresa em torno dela. Inspirar e motivar a equipe e os franqueados para a eficiência na execução da estratégia.	Alinhar, inspirar e motivar sua equipe a executar a estratégia com excelência.
7. Construção da marca.	Utilizar todo o composto de marketing para construir uma marca forte e coerente com o posicionamento da empresa.	Manter nos “momentos da verdade” o posicionamento da empresa, ajudando na construção de uma marca forte.

Fonte: Adaptado de Proença (2009).

O quadro 1 evidencia que no sistema de franquia é o franqueador quem formula, aperfeiçoa e controla a implementação da estratégia, cabendo ao franqueado a execução da estratégia e o *feedback* para sua adequação.

Entretanto, Mauro (1999) chama atenção para o fato de que o franqueador não é apenas o fornecedor, orientador e controlador, assim como o franqueado não é apenas um receptor de produtos e regras. O vínculo entre eles vai além dos direitos e obrigações estipulados em contratos, implicando a formação de uma atitude mútua de confiança e de objetivos comuns. Por se tratar de uma parceria, esta atitude requer do franqueador a divisão do poder e a negociação em processos de tomada de decisão, visando ao equilíbrio entre cooperação e conflito e, do franqueado, a disposição em fornecer informações acerca de tendências do seu mercado e região, sugestões e críticas para a melhora e o crescimento não só de seu negócio, mas de toda a rede.

Por outro lado, ressalta: “com o amadurecimento da relação, fica mais difícil superar obstáculos, havendo a necessidade de uma renovação constante das atitudes entre as partes, e a maior responsabilidade para que isso aconteça é do franqueador” (MAURO, 1999, p. 59).

Neste sentido, propõe algumas medidas de prevenção a serem implantadas pelo franqueador com o intuito de minimizar conflitos e manter o equilíbrio de interesses, como: desenvolvimento de programas de treinamento intensivo; gerenciamento de encontros regionais e nacionais entre os franqueados; desenvolvimento do conselho consultivo de franqueados com a escuta de sugestões; implantação e coordenação de conselhos de publicidade; implantação de um excelente sistema de comunicação, com especial destaque para o fato de que o franqueador deve mostrar que utiliza as informações recebidas do franqueado para a melhoria e inovação do sistema, como estímulo à participação permanente; supervisão e controle periódicos dos franqueados; antecipação a um possível prejuízo do franqueado; recompra de unidades problemáticas; imposição de restrições de não competição; estabelecimento de prazo para renovação do contrato de franquia; desenvolvimento de excelente suporte pré-operacional e de gestão; entendimento e preparo para diferenças regionais (MAURO, 1999).

No que se refere à supervisão e controle, o autor coloca que o franqueador necessita manter um sistema de supervisão com relatórios de desempenho a serem discutidos com os franqueados, fornecendo assistência contínua para o resguardo de bons resultados. Cita ele: “a supervisão é instrumento de treinamento e de avaliação dos fraqueados. Também é um meio de receber sugestões e queixas” (MAURO, 1999, p. 64).

Afirma, ainda, que o franqueador tende a exercer um controle crescente sobre o franqueado, em decorrência de alguns focos de tensão gerados por este, até em função da ansiedade por independência em relação ao franqueador. Estes focos são: não manutenção dos padrões exigidos pelo franqueador; atraso ou não envio das informações solicitadas pelo franqueador; atraso ou não efetuação dos pagamentos contratuais e gestão inadequada do negócio (MAURO, 1999).

Com relação ao controle, Sherman (1993, apud TOLEDO; PROENÇA, 2005) destaca que o sucesso do sistema está na proteção da imagem da marca, de seu formato de negócio, da manutenção da alta qualidade dos produtos e serviços e da uniformidade das operações do negócio. Os franqueadores devem certificar-se de que os franqueados comercializam apenas os produtos e serviços aprovados e que resguardam o padrão de qualidade da rede.

Assim sendo, o segredo do sucesso da parceria parece estar no cumprimento do papel que cabe a cada um, diretamente proporcional à qualidade do relacionamento entre ambos e aos sistemas de controle utilizados pelo franqueador.

Pesquisa desenvolvida por Cohen e Silva (2000) junto a franqueados em *fast-food* concluiu que as redes com melhor resultado financeiro são aquelas cuja estratégia principal está voltada à qualidade do relacionamento com o franqueado, definida pelos autores por meio das seguintes variáveis: transferência de conhecimento do franqueador ao franqueado; suporte administrativo-operacional do franqueador ao franqueado; comunicação entre franqueador e franqueado; confiança inspirada pelo franqueador em seu franqueado e compromisso do franqueador com o relacionamento.

As implicações envolvidas no relacionamento franqueador-franqueado também podem ser esclarecidas à luz dos pressupostos

da teoria dos custos de transação e da teoria de agência, apresentados a seguir.

2.2. Custos de transação

A teoria dos custos de transação, ainda que não desenvolvida exclusivamente por Oliver E. Williamson, tem nele seu grande expoente. Segundo a teoria, toda e qualquer transação implica, por parte dos agentes econômicos envolvidos, a busca pela minimização dos custos e maximização de seus retornos, implicando, entretanto, além dos aspectos objetivos da troca, aspectos comportamentais como a racionalidade limitada dos agentes e o oportunismo presente nas ações dos agentes que podem gerar custos de transação (PONDÉ; FAGUNDES; POSSAS, 1997; PATRÍCIO, 2007).

Segundo Patrício (2007), a racionalidade limitada ou a impossibilidade de se conhecer todos os fatores envolvidos numa dada situação, associada à incerteza e complexidade, gera assimetria de informações, impedindo aos agentes a incorporação nos contratos de cláusulas antecipatórias a circunstâncias futuras que venham a afetar a transação. Equivale a dizer, portanto, que é impossível prever todos os comportamentos e garantir em contrato todos os aspectos que podem ocorrer ao longo do relacionamento entre os agentes econômicos envolvidos na transação.

Esta inerente incompletude contratual presente na transação pode fazer com que os agentes adotem iniciativas oportunistas. Oportunismo, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 279), “é a busca dos próprios interesses por meio de logro (ou seja, artimanhas ou engodo)”.

O oportunismo, segundo Patrício (2007), pode ser de dois tipos: seleção adversa ou risco moral. A primeira ocorre quando a empresa contratada, fornecedora do insumo, conhece todas as especificações necessárias que terá de fornecer, assume o fornecimento, mesmo já sabendo que não terá a capacidade de cumprir. Já o problema moral ocorre quando a empresa contratada para fornecer um produto ou serviço com preço fixo reduz o nível de qualidade do produto ou serviço para reduzir custos.

Para Pondé, Fagundes e Possas (1997), as iniciativas oportunistas, portanto, decorrem da manipulação ou ocultamento de inten-

ções e/ou informações utilizadas para auferir lucros que alteram a configuração inicial do contrato, gerando conflitos na transação entre os agentes econômicos. Destacam os seguintes pressupostos de Williamson: contratos complexos são necessariamente incompletos; todo contrato implica riscos porque a confiança entre as partes envolvidas não pode ser estabelecida simplesmente por um contrato; é possível criar valor com a elaboração de formas organizacionais que objetivem economizar a racionalidade limitada e salvaguardar as transações contra o exercício de oportunismo por parte dos agentes envolvidos, gerando, entretanto, os custos de transação.

Assim, os custos de transação são associados ao estabelecimento de contratos explícitos ou implícitos que organizam uma determinada transação e referem-se “ao dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com sua funcionalidade econômica” (PONDE; FAGUNDES; POSSAS, 1997, p. 124).

Destacam, porém, que o ponto central do argumento de Williamson é que estes custos só são significativos quando a interação entre as partes deixa de ser impessoal ou instantânea, e implica a presença de ativos específicos que não podem ser reempregados, sem sacrifício do seu valor produtivo, caso o contrato seja interrompido ou encerrado prematuramente, exigindo, portanto, a identidade dos envolvidos na transação e a continuidade do vínculo estabelecido. A presença de ativos específicos pode ser resultante de quatro fatores: a aquisição de equipamentos dedicados a ofertar ou consumir o produto ou serviço transacionado; a expansão de capacidade produtiva direcionada e dimensionada unicamente para atender à demanda de um conjunto de transações; a exigência de proximidade geográfica entre as partes que transacionam e, por fim, diferentes formas de aprendizado (PONDE; FAGUNDES; POSSAS, 1997).

Quando alguma destas condições se verifica, o valor econômico que possui a integridade e continuidade de relações de compra e venda entre os mesmos agentes requer o desenvolvimento de *estruturas de gestão para a coordenação da transação*, incluindo relações de compra e venda simples, organizações internas às firmas

(hierarquias) e formas mistas, as quais combinam elementos de interações tipicamente mercantis com procedimentos de ajuste de tipo administrativo. Ressaltam os autores:

Deste modo, a realização de transações recorrentes que envolvam, em grau significativo, ativos específicos estimulará o desenvolvimento de instituições que garantam sua continuidade e a efetivação dos eventuais ajustes necessários, seja através da substituição do mercado por formas hierárquicas de gestão das transações, da evolução da organização interna das empresas, ou da geração de padrões de interação entre os agentes que organizam sua atuação no mercado. (PONDÉ; FAGUNDES; POSSAS, 1997, p. 127).

Considerando o risco de oportunismo inerente à relação contratual entre franqueador e franqueado e o envolvimento de ativos específicos, são necessárias estruturas formais de gestão e coordenação, implicando custos de transação. Lavieri (2008) salienta que muito embora o monitoramento implique aumento de custos para o franqueador, diminuindo sua saúde financeira e provocando perda de competitividade para toda a rede, seus concorrentes sofrem do mesmo dilema.

2.3. Teoria de agência

Muito semelhante às proposições da teoria dos custos de transação no que diz respeito ao risco moral e à assimetria de informações inerentes à relação contratual entre agentes econômicos encontra-se a teoria de agência, que segundo Lavieri (2008) é um dos temas recorrentes em pesquisas sobre *franchising* em virtude de a relação franqueador-franqueado assemelhar-se à relação principal-agente.

A teoria de agência caracteriza-se pelo relacionamento contratual entre dois personagens. De um lado, um principal, proprietário, empreendedor original, ou superior hierárquico que delega autoridade e/ou atribuições à outra parte, intitulada de agente, aquele que irá executar ou administrar o empreendimento sob delegação do proprietário ou superior hierárquico (principal).

A teoria emerge, segundo Eisenhardt (1989), da necessidade de resolução de dois problemas que ocorrem na relação entre principal

e agente, mesmo que estes estejam engajados em um comportamento cooperativo: a) desejos e objetivos conflitantes, sendo oneroso para o principal o controle das ações do agente; b) atitudes distintas em relação à assunção de riscos. O foco da teoria é justamente identificar o contrato mais eficiente que governa a relação entre as partes, considerando duas visões: uma positivista e outra principal-agente, que comungam entre si aspectos relacionados a pessoas, organizações e informação, mas diferem no que diz respeito ao rigor matemático, às variáveis independentes e ao estilo.

A visão positivista, segundo a autora, parte de duas proposições principais:

a) contratos do tipo *outcome-based* (baseados em resultados – com comissões, *stock options*, transferência de direitos de propriedade, entre outros) coadunam preferências entre agente e principal, porque as recompensas para ambos dependem das mesmas ações e, portanto, os riscos de conflitos de interesses são reduzidos;

b) a existência de sistemas de informação que mantenham o principal informado sobre o comportamento e as ações do agente inibe o oportunismo do agente e levam-no a agir mais de acordo com os interesses do principal.

Já a visão principal-agente é uma proposição mais genérica acerca do relacionamento entre principal-agente, aplicando-se a outras relações de agência¹, pressupondo uma especificação cuidadosa das suposições contratuais, seguidas por uma dedução lógica, uma prova matemática e implicações testáveis. O objetivo é identificar qual tipo de contrato é o mais indicado sob diferentes níveis de incerteza, aversão a risco, informação gerencial e outras variáveis, ou seja, dependendo da intensidade da presença destas variáveis, um dos dois tipos de contrato pode ser o mais indicado: aquele baseado em resultados (*outcome-based*) ou o baseado em comportamento (salários fixos, governança hierárquica, entre outros). Por exemplo, quanto maior os sistemas de informação acerca do agente, mais positivamente estão relacionados os contratos baseados em comportamento e mais negativamente, os contratos baseados em resultados.

¹ Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 279), há vários exemplos de relações de agência, como entre acionistas e altos executivos, consultores e clientes, segurados e seguradoras, gerentes e seus funcionários, altos executivos e proprietários, entre outros.

Como a relação franqueador-franqueado, segundo Lafontaine (1992 apud VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008, p. 61), implica um duplo risco moral, pelo fato de o franqueador, por um lado, ter uma marca, uma imagem e um formato de negócio a zelar e o franqueado, por outro, assumir o risco financeiro do investimento, o relacionamento entre ambos sofre, desde o início, uma possibilidade de conflito de agência. Este pode ser minimizado pelo estabelecimento de um contrato com a definição explícita de taxas, preços e lucros que atendam à expectativa de ambos, mas, principalmente, por um sistema de informações estruturado que sirva a ambos.

Neste sentido, Eisenhardt (1989) destaca que uma das grandes contribuições da teoria de agência para o pensamento organizacional diz respeito ao tratamento da informação como uma *commodity*, ou seja, que tem um custo e pode ser comprada. Isto confere um papel importante aos sistemas de informação formais, como os orçamentos e os conselhos de diretores, e informais, como a supervisão administrativa, que é única na pesquisa organizacional. O pressuposto é que organizações que investem em sistemas de informação podem controlar o oportunismo dos agentes.

Clegg, Hardy e Nord (1996 apud SATO, 2007) afirmam que as informações podem ser obtidas pelo monitoramento direto das ações dos agentes ou, indireto, pelo acompanhamento dos resultados produzidos pelos agentes. Para eles, os problemas de agência são resolvidos de duas maneiras: monitoramento e penalização. Destacam que o monitoramento envolve a observação da *performance* dos agentes, e a penalização é a punição por um comportamento não desejado dos agentes.

Nascimento e Bianchi (2009), em estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência, referem que a área contribui com as relações de agência pelo fato de monitorar o sistema de informação e de mensuração de resultados, permitindo à principal e agente o acesso a informações detalhadas sobre a *performance* da organização e de sua administração, fomentando a transparência e diminuindo a assimetria de informações entre os principais usuários da informação.

Fica evidente, portanto, que, para o estabelecimento do contrato mais eficiente entre franqueador e franqueado, devem ser implan-

tados sistemas de informação, coordenação, controle, mensuração e acompanhamento para minimizar conflitos.

2.4. *Sistemas de controle de gestão*

Segundo Gomes e Salas (1999), o controle tem a função de assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações compatíveis com as necessidades identificadas pelos clientes.

Formalizado ou não, espontâneo ou não, com menor ou maior ênfase nos instrumentos de caráter financeiro, a configuração do sistema de controle de uma empresa depende das características dela própria, de seus administradores, do contexto social e organizacional, mas requer, acima de tudo, a obtenção de informações, internas e externas, que facilitem a coordenação organizacional e a adaptação estratégica para manutenção e melhoria contínua da posição competitiva da empresa.

O conceito de controle pode assumir duas perspectivas distintas, uma limitada aos aspectos financeiros e outra, mais ampla, que considera o contexto em que as atividades ocorrem e relaciona-se à estratégia, estrutura e cultura organizacional, comportamento individual, contexto social e competitivo.

Nesta perspectiva mais ampla, o sistema de controle deve fornecer informações que permitam a elaboração, a adequação e a avaliação da estratégia, e seja exercido de modo a promover a identidade entre os membros, motivar, orientar e influir no comportamento das pessoas e da organização para que alcancem os objetivos de longo prazo. Assume, pois, as seguintes características: é realizado não somente pela gerência, mas por todas e cada uma das pessoas que fazem parte da organização; é realizado permanentemente e não apenas *a posteriori*; é adequado à cultura da organização e às pessoas que a compõem, não se limitando somente a aspectos técnicos; é utilizado de forma flexível e como instrumento de aprendizado para aperfeiçoamento contínuo das pessoas e processos, não se restringindo exclusivamente aos resultados (GOMES; SALAS, 1999, p. 24).

Em pesquisa realizada para verificar como e por que novos gerentes utilizam sistemas de controle formal para implementar

a estratégia, Simons (1994) apresenta conclusões que sustentam a perspectiva mais ampla acerca dos sistemas de controle. Segundo o autor, em situações de mudanças estratégicas, os sistemas de controle foram utilizados por novos gerentes para:

- comunicar e reforçar os valores principais, os objetivos e o direcionamento da empresa, por meio de documentos formais (declaração de missão, visão, valores e objetivos), utilizados como meio de inspirar e orientar a busca de oportunidades (*sistemas de crenças*);
- estabelecer explicitamente os limites e regras que devem ser respeitados para evitar riscos, por meio de códigos de conduta, sistemas de planejamento e diretivas operacionais, sem, entretanto, restringir a criatividade (*sistemas de limites*);
- monitorar resultados, oferecer motivação, recursos e informações, corrigir desvios dos padrões de desempenho preestabelecidos, tendo como base as variáveis do desempenho crítico, expressas em planos de orçamento e de lucros, objetivos e metas (*sistemas de controle diagnóstico*);
- regular e garantir o envolvimento pessoal dos altos executivos nas atividades de decisão dos subordinados, por meio de debates e diálogos internos focados nas incertezas estratégicas, fazendo emergir novas iniciativas estratégicas e contribuindo com a aprendizagem organizacional (*sistemas de controle interativo*).

Assim, Simons (1994) conclui que, além das funções tradicionais de mensuração e monitoramento, os sistemas de controle foram empregados por novos gerentes para superar a inércia organizacional, comunicar a essência da nova proposta, estruturar metas e cronogramas de implementação, garantir a atenção continuada por meio de incentivos, concentrar o aprendizado nas incertezas associadas à visão de futuro e, por fim, construir a credibilidade e vender uma nova estratégia tanto para superiores como para subordinados.

Em resumo, a relação franqueador-franqueado pressupõe a existência de potenciais conflitos de agência que exigem contratos formais, com sistemas de informação muito bem configurados, que

implicam custos de transação decorrentes da necessidade do uso de sistemas de controle que resguardem os interesses de ambos, sugerindo que a abordagem gerencial desta opção estratégica seja a minimização de custos.

Segundo Martinelli (2006), porém, o estudo de Simons demonstra que os *sistemas de controle interativo* permitem interpretação e avaliação das incertezas estratégicas e contribuem com a aprendizagem organizacional, porque asseguram a participação dos subordinados e a discussão de desvios, gerando melhorias e redefinições no plano estratégico e maximizando oportunidades.

É possível, portanto, agregar a abordagem de minimização de custos e maximização de oportunidades, ou seja, controle e flexibilidade estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008) por meio do uso de sistemas de controle interativos (SIMONS, 1994).

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Visando ao cumprimento do objetivo proposto, utilizou-se no presente estudo a pesquisa exploratória e a estratégia de estudo de caso único. A escolha do tipo de pesquisa deu-se pelo fato de proporcionar uma visão geral, aproximativa, do tema proposto. Segundo Gil (2008, p. 27), “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

Já a estratégia do estudo de caso único deu-se em razão de a investigação ter sido realizada em uma única organização, visando ao aprofundamento de um único objetivo de modo a permitir seu conhecimento amplo e detalhado. Segundo Yin (2005, p. 20), trata-se de uma investigação para “se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”, incluindo processos organizacionais e administrativos.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para suporte ao referencial teórico e auxílio na elaboração do instrumento de coleta de dados. O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada abordando os sistemas de controle utilizados pelo franqueador e tendo como referência: (1) os sistemas de controle definidos e categorizados por Simons (1994); (2) os canais de comunicação e práticas utilizados para obter *feedbacks, inputs,*

sugestões, experiências e iniciativas dos franqueados; e, por fim, (3) como as informações vindas dos sistemas de controle e dos canais de comunicação são utilizadas para efetuar mudanças no sistema e auxiliar o franqueador na adequação de estratégias para melhoria contínua da posição competitiva da franquia.

O roteiro de entrevista foi submetido à validação pela franqueadora no dia 19 de novembro de 2009 e a coleta de dados foi realizada nos dias 01 e 03 de dezembro de 2009. As informações geradas foram transcritas, interpretadas e analisadas, adotando-se o procedimento de análise de conteúdo. Uniu-se, em cada questão do roteiro, as respostas iguais ou semelhantes, culminando na identificação dos sistemas de controle interativo utilizados para avaliar as incertezas e iniciativas estratégicas dos franqueados e promover adequações e mudanças no sistema, tendo em vista a melhoria contínua da posição competitiva da franquia.

4. A UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo foi realizado em uma empresa franqueadora do comércio varejista, escolhida não só pela acessibilidade às informações por parte do pesquisador, mas principalmente, por ser considerada a maior rede de franquias do segmento no mundo.

A unidade de análise escolhida foi a área de marketing e vendas porque é a responsável pelo relacionamento direto com o franqueado, com estratégias voltadas para a comunicação, o relacionamento, os sistemas de controle, a formatação da franquia e o suporte operacional à rede de franqueados. As entrevistas foram realizadas com o gerente de canais, a coordenadora de serviços de *marketing (trade)*, a gerente de treinamento do *franchising*, e com a coordenadora de formatação do varejo e do serviço de atendimento ao franqueado.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo os entrevistados, a franqueadora adota um conceito intitulado “Inteligência da Rede”, que procura agregar o modelo de “operação formatada”, típico do *franchising*, com o *expertise* do varejo e o contato com o consumidor por parte do franqueado, procurando aliar controle e flexibilidade estratégica. Ou seja, como “operação formatada” a franqueadora cumpre com as funções citadas na lite-

ratura: formulação da estratégia, padronização de todo o modelo de negócio e operação da rede; suporte técnico, operacional e de gestão; treinamentos; supervisão e controle para garantia da adesão do franqueado à estratégia da franqueadora e manutenção da unidade da marca (PROENÇA, 2009; MAURO, 1999; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Para tanto, a área de marketing e vendas conta com uma estrutura organizacional composta por áreas de negócio, cujas atribuições estão expostas no Quadro 2.

Quadro 2. Principais áreas de negócio e atribuições da área de marketing e vendas da franqueadora pesquisada.

Áreas de Negócio	Atribuições
Inteligência de mercado	Responsável por consolidar todos os indicadores internos (rede de franquias, resultados e potencial de crescimento) e externos (movimento nacional e internacional do varejo, comportamento do franchising e do segmento específico, e municiar franqueador e franqueado com informações para tomada de decisões, potencial e oportunidades, análise da concorrência, tendências e projeção de cenários futuros). A área captura e transforma a informação, devolvendo-a para a rede.
Serviços de marketing	Responsável por toda a comunicação formal com o franqueado, operação e controle dos canais formais de comunicação e todas as mídias a serem utilizadas na rede. Também fornece assessoria para campanhas promocionais locais, não só com o sentido de prestar o serviço ao franqueado, mas também controlar e garantir a unidade da marca.
Canais	Responsável pela operação e controle de toda comercialização, formatação e relacionamento com o franqueado, por meio das áreas de: <ul style="list-style-type: none"> - <i>franchising</i>: responsável pela seleção de franqueado, resguardo contratual que rege o relacionamento franqueador-franqueado, formatação da franquia e treinamentos, participando e orientando toda e qualquer ação desenvolvida com o franqueado. - <i>operações comerciais</i>: responsável pela central de relacionamento com o franqueado (SAF) e administração das operações do varejo. - <i>gerências regionais</i>: responsável pelas equipes de campo (consultores de campo), principal ponto de contato com o franqueado em todas as funções da franqueadora.
Mercado e consumidor	Responsável por todo o relacionamento com o mercado e o consumidor final.

Fonte: Elaborado pela autora.

A unidade da marca, a minimização das possibilidades de ocorrência de conflitos e o controle da operação começam com o contrato estabelecido. O modelo intitulado pelos entrevistados de “Contrato Persona” é realizado com a pessoa que vai operar a franquia, ou seja, o operador, independentemente de ser ele o próprio franqueado ou não² e, além de contar com cláusulas detalhadas sobre os papéis de cada agente no relacionamento, estabelece os limites e as regras para a operação.

O contrato com o franqueado é estabelecido após seleção criteriosa, pela qual se avalia toda a competência técnica, comportamental, o *expertise*, a disposição para dedicação total ao negócio por parte do candidato e a aderência àquela região onde há demanda por franquia. Tendo seu perfil avaliado e comparado ao “Perfil Ideal de Franqueado” descrito pela franqueadora, todo um plano de desenvolvimento é traçado, culminando no “Guia Orientativo Personalizado”, pelo qual o franqueado, juntamente com a área de *franchising*, estabelece cronograma de ações e compromissos de desenvolvimento a serem acompanhados e retroalimentados pelo consultor de campo, ao longo de seu relacionamento com o franqueado. Pode-se dizer que, segundo a categorização proposta por Simons (1994), trata-se de um *sistema de controle diagnóstico*.

A partir de sua aprovação, o operador/franqueado recebe o COF (Circular de Oferta de Franquia), o contrato formal de franquia e o manual de operações, principais *sistemas de controle de limites*, segundo a categorização de Simons (1994).

Muito embora o operador/franqueado não participe da formulação da estratégia da franquia e boa parte do relacionamento seja calcada em controles formais ou informais, o foco contratual, segundo os entrevistados, é todo relacional, e em todos os projetos da franqueadora há a participação direta do franqueado e seus *inputs* são fundamentais para adaptações, ajustes e adequação das estratégias propostas, assim como para o realinhamento de processos.

² O franqueado pode ser apenas um investidor e indicar uma pessoa para a operação. Com este operador a franqueadora estabelece todo o contrato e o relacionamento. Na empresa pesquisada, a maior parte dos operadores é franqueada e, a maior parte das franquias é familiar, com 19 anos de rede. Boa parte delas está em processo sucessório e, neste caso, há um novo contrato a ser estabelecido com o sucessor, que passa pelo mesmo processo seletivo que qualquer outro operador.

Por meio das entrevistas foi possível identificar os seguintes fóruns de participação ativa do operador/franqueado:

- *comitês de operadores/franqueados*: formados em todo e qualquer projeto de inovação, melhoria e desenvolvimento de novos processos e soluções para a rede (excluindo produtos), aprimoramento e validação da estratégia proposta. A seleção de operadores/franqueados participantes dá-se em razão do tema sobre o qual se trabalha e pode ter os seguintes critérios de escolha: *expertise*, grau de influência na rede, nível de crítica e exigência, tempo na franquia, dentre outros;
- *projetos-piloto para experimentação e validação de estratégias*: franquias são escolhidas para teste e avaliação de novos formatos de negócio e estratégias, oportunizando *inputs* diretos do operador/franqueado;
- *equipes de campo*: divididas em quatro regiões do Brasil, as equipes de campo são constituídas pelos gerentes regionais e 37 consultores de campo que acompanham cerca de 80 lojas e 20 franqueados cada um. É o principal ponto de contato com a franqueadora e, além das funções de planejamento de metas, monitoramento e controle de produtividade e nível de qualidade da gestão, suporte técnico e operacional, e resguardo da formatação do negócio, traz *inputs*, sugestões e *feedbacks* dos franqueados para a franqueadora que, dependendo da relevância, tornam-se estratégias, processos, inovações ou ações de melhoria específicas. Este sistema de controle dá-se de modo informal no dia-a-dia, por meio de visitas e do “corpo a corpo”, ou de modo formal, por meio de *reuniões regionais trimestrais de time*. Nestas participam todos os operadores/franqueados, consultores de campo e gerente da respectiva regional, onde se faz o compartilhamento da estratégia, a disseminação de melhores práticas, avaliações de mercado, resultados e operações efetuadas gerando *inputs* formais para a franqueadora que efetua a adequação de estratégias e/ou o realinhamento de processos;
- *SAF (Serviço de Atendimento ao Franqueado)*: canal formal de atendimento ao franqueado, recebe mais de 10 mil ligações/mês, por meio de uma ferramenta de comunicação intitulada VSAT em cada ponto de venda, sem custo de ligação

(qualquer agente do sistema pode acessar). Os temas são os mais variados: dúvidas de operação (rotinas do varejo), reclamações, sugestões e contribuições. Estes atendimentos são consolidados em relatórios mensais corporativos, gerenciais ou customizados para as áreas de negócio que auxiliam na tomada de decisões estratégicas;

- *IAF (Índice de Avaliação de Franquia)*: avaliação formal da franquia realizada anualmente com o consultor de campo. Constitui-se em um sistema de controle diagnóstico, mas também interativo, que avalia vendas, operação, resultados, práticas de gestão e treinamentos, culminando no nível de qualificação do operador/franqueado e gerando uma pontuação e um plano de ação decorrente. O operador/franqueado e o consultor fazem suas autoavaliações; ambos discutem e definem o plano de ação e as metas para o ano seguinte. O IAF, além de permitir a verificação da gestão da rede como um todo, é a base para o reconhecimento e a premiação de franqueados por desempenho e, principalmente, projeção do crescimento da rede, permitindo os ajustes estratégicos, táticos e operacionais que se façam necessários, tendo em vista a estratégia corporativa de longo prazo traçada para a rede;
- *convenção anual de franqueados*: mesmo sendo um sistema de controle para comunicar a estratégia e reforçar a operação e os valores essenciais do negócio, é o maior evento formal de comunicação e relacionamento franqueador-franqueado. Nele se apresenta o planejamento estratégico do ano seguinte, o calendário de ciclos (estratégia de marketing e vendas relacionadas às datas comemorativas e outras promoções que fazem rodar o varejo), além de premiações. Toda a construção da convenção tem a participação direta de um comitê de franqueados;
- *reuniões quadrimestrais com o gerente de canais*: realizadas por região, têm como pauta o reforço da estratégia e o detalhamento operacional antecipado dos ciclos, apresentados em linhas gerais na convenção anual, gerando, também, *inputs* para mudanças que se façam necessárias;
- *pesquisas de opinião para validação de ações de comunicação e marketing*: os franqueados são solicitados a opinar sobre ações específicas (mídias, kits de produtos, promoções etc.), evitando-se o risco de desalinhamento com as práticas efetuadas pela ponta (unidade franqueada);

- *pesquisas anuais de satisfação*: os franqueados avaliam todos os pontos de contato da franqueadora para com ele, gerando planos de ação de melhorias ou correções. Vale destacar que a última pesquisa realizada pela franqueadora, segundo os entrevistados, apontou 89% de satisfação da rede, índice considerado alto para o *franchising*;
- *pesquisas anuais de engajamento*: determinam quais os motivos que levam o franqueado a permanecer na rede, visando a maior assertividade nas ações de relacionamento com ele;
- *PRM (Partner Relationship Management)*: ainda em desenvolvimento pela área de formação de franquia, é um programa que almeja profissionalizar as ações de relacionamento com o franqueado, coordenando e integrando ações informais isoladas, visando estreitar ainda mais este relacionamento, considerado essencial para a permanência do franqueado na rede. O objetivo maior é promover ações informativas, educacionais e de “encantamento para engajar, fidelizar e se apaixonar pela marca”, segundo depoimento de entrevistado. Neste sentido, Cohen e Silva (2000), em pesquisa sobre o relacionamento franqueador-franqueado, concluíram que o grupo formado pelos franqueados que percebem como principal estratégia do franqueador o foco na alta qualidade do relacionamento franqueador-franqueado foi o que apresentou maior satisfação com seu desempenho geral e retorno financeiro sobre seu investimento, em comparação a outros grupos que não têm a mesma percepção;
- *campanha de incentivos*: anualmente um comitê de franqueados se reúne com a área de Serviços de Marketing para decidir os critérios de premiação a serem utilizados pela franqueadora, assim como opinar sobre prêmios não financeiros a serem ofertados.

Estes fóruns de participação permitem ao franqueador não só reforçar valores, estabelecer limites, monitorar e controlar resultados e uniformidade, mas avaliar incertezas, validar estratégias, promover mudanças, fazer emergir iniciativas estratégicas e contribuir com o aprendizado da rede, constituindo-se também em *sistemas de controle interativo*, segundo a categorização de Simons (1994).

O Quadro 3 apresenta todos os sistemas de controle utilizados pela franqueadora e categorizados pela autora segundo a classificação de Simons (1994).

Quadro 3. Sistemas de controle utilizados pelo franqueador

Sistemas de Controle de Crenças	Sistemas de Controle de Limites	Sistemas de Controle Diagnóstico	Sistemas de Controle Interativo
Convenção anual de franqueados	Circular de oferta de franquia	IAF (Índice de Avaliação de Franquia)	Comitês de Franqueados
TV Corporativa	Contrato de franquia (com três notificações por descumprimento o franqueado é retirado da rede).	Planejamento de metas (vendas)	Projetos-piloto de experimentação e validação da estratégia
Convenção anual de franqueados	Manual de operações	Visitas e acompanhamento dos Consultores de Campo	Equipe de campo/ Reuniões de time
Extranet (principal via de comunicação com o franqueado para reforço da estratégia, disseminação de informações, melhores práticas etc.)	Manual de conduta	Guia orientador personalizado	Convenção anual de franqueados
Revista dos Ciclos (detalhamento da operação para um período de 20 dias, fazendo “rodar o varejo”)	Equipe de campo/ Reuniões de time	Equipe de campo/ Reuniões de time	SAF (Serviço de Atendimento ao Franqueado)
Revista dirigida a consultoras de vendas (principais promoções e orientações para cada ciclo)		Campanha de incentivos	IAF (Índice de Avaliação de Franquia)
<i>Happy hour</i> com o presidente		Cronogramas de pedidos e <i>performance</i> de loja por ciclo	Fórum quadrimestral com gerente de canais
Fórum quadrimestral com gerente de canais			Pesquisas de opinião, satisfação, engajamento
Programa de Profissionalização da Rede (Treinamentos dirigidos a franqueados, gerentes e multiplicadores de lojas, equipe de vendas de lojas)			
Equipe de campo/ Reuniões de time			Campanha de incentivos

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas.

No quadro 3, observa-se que boa parte das atividades de controle está enquadrada no sistema de crenças para o reforço dos valores principais, dos objetivos e do direcionamento da empresa, fundamentais para a manutenção da unidade da marca. Sistemas de controle de limites e diagnóstico também estão presentes para garantir a uniformidade na formatação do negócio. Entretanto, nota-se forte preponderância de atividades categorizadas dentro do sistema de controle interativo, garantindo o envolvimento dos franqueados nas decisões estratégicas da franquia, por meio de fóruns de participação que permitem não só *inputs* e *feedbacks* dos franqueados, como a avaliação de incertezas e a emergência de novas iniciativas estratégicas, que contribuem não só com a promoção de mudanças e adequações estratégicas por parte do franqueador, mas também com a aprendizagem organizacional da franquia.

6. CONCLUSÕES

O estudo empreendido permitiu verificar que a franqueadora pesquisada agrega na administração estratégica da franquia as abordagens gerenciais propostas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) de minimização de custos e maximização de oportunidades. Por meio da identificação dos sistemas de controle administrativo categorizados por Simons (1994) e utilizados pela franqueadora, foi possível verificar que ela consegue aliar controle e flexibilidade estratégica.

Além dos sistemas de controle de crenças, limites e diagnóstico utilizados para funções de reforço, monitoramento e mensuração, o estudo identificou o uso de *sistemas de controle interativo* que se constituem em fóruns de participação dos franqueados que permitem à franqueadora avaliar incertezas, validar estratégias, promover mudanças, fazer emergir iniciativas estratégicas, contribuir com o aprendizado da rede e obter a credibilidade e a adesão do franqueado.

Mesmo com todos os custos de transação implicados pela estrutura do sistema de controle da gestão, a franqueadora consegue minimizar a ocorrência de conflitos de agência (riscos de oportunismo e assimetria de informações), garantindo o cumprimento do contrato de parceria e a satisfação com o negócio por parte do franqueado, o que ficou demonstrado com o índice de 89% de satisfação da rede, considerado um índice alto para o *franchising*.

Muito embora o estudo tenha identificado sistemas de controle interativo que possam servir de referência para a promoção de adequações estratégicas e mudanças no sistema de franquia e contribuir para a qualidade do relacionamento franqueador-franqueado, é importante ressaltar que em razão da estratégia de estudo de caso único, não é possível generalizar as conclusões interpretadas, caracterizando-se como uma pesquisa preliminar diante de inúmeras possibilidades de estudos que podem ser realizados no campo das abordagens gerenciais no *franchising*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHERTO, M. **Franchising: revolução no marketing**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- COHEN, M.; SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 4, n. 2, p. 109-131, mai./ago. 2000.
- EINSENHARDT, K. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, n. 31, p. 488-511, 1989.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- LAVIERI, C. A. Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquias. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008.
- MARTINELLI, L. A. S. **A influência dos sistemas de controle no processo de implementação do plano estratégico na Companhia Paranaense de Energia Elétrica (COPEL)**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.
- MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1999.
- NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M. **Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa**. Disponível em: < <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos52005/245.pdf> > Acesso em: 16 nov. 2009.
- PATRICIO, P. P. **Análise das restrições recorrentes do relacionamento franqueador-franqueado: a construção de uma teoria substantiva sob a ótica do franqueado**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

PONDÉ, J. L.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. Custos de transação e política de defesa da concorrência. **Economia Contemporânea**, n. 2, p. 115-135, dez. 1997.

PROENÇA, C. **Os ingredientes de sucesso em franquias**. 2009. 43 slides. Disponível em:

<<http://www.eaesf.fgvsp.br/subportais/CEV/25.06.09%20-%20Franquia%20%20Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Cristina%20Proen%C3%A7a.pdf>>.

Acesso em: 05 nov. 2009.

SATO, F. R. L. A teoria da agência no setor da saúde: o caso do relacionamento da Agência Nacional de Saúde Suplementar com as operadoras de planos de assistência supletiva no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, n.1, p. 49-62, jan./fev. 2007.

SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 169-189, 1994.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso na franquia: uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 43-53, jan./mar. 2005.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.