



A IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA HÍBRIDA NA ECONOMIA CONTEMPORÂNEA

GT 4 – Microeconomia, Organização Industrial e Economia da Tecnologia

Jovelina Silva Santos¹
Elson Cedro Mira²

RESUMO

A proposta deste artigo é demonstrar como a estrutura de governança híbrida está presente na economia contemporânea em variados segmentos e aspectos. Sob este prisma, a pesquisa apresenta a relevante participação da hibridez na realização das diversas transações na atual economia, confirmando que o mercado não é o único arranjo institucional possível para organizar a atividade econômica. O referencial teórico utilizado é a “Teoria dos Custos de Transação” de Ronald Coase e as “Estruturas de Governança” de Oliver Williamson. O artigo enfoca um exemplo de estrutura de governança híbrida: a “franquia”. A pesquisa conclui pela crescente utilização da estrutura de governança híbrida, destacando que as empresas têm diferentes opções de estruturas de governança a serem escolhidas conforme a natureza da transação envolvida. Conclui, também, que mesmo a estrutura de governança híbrida poderá apresentar variações a depender da atividade por ela desenvolvida ou mesmo o grau de conhecimento e maturidade dos agentes envolvidos no processo.

Palavras-chaves: Estruturas de Governança. Mercado. Hierarquia. Hibridez. Custos de transação.

1 INTRODUÇÃO

A proeminência da ortodoxia econômica legou à Economia o entendimento do mercado como única estrutura possível para as transações econômicas. Contrariando tal corrente, Coase (1937) apresentou uma nova abordagem demonstrando que a firma não era somente uma função de produção como até então a consideravam, introduzindo de forma prática o conceito de custos de transação, até então negligenciados pelo *mainstream*, posto que somente eram considerados os custos de produção.

¹ Economista (UESC), aluna da Especialização em Economia de Empresas (UESC). E-mail: jove.ass@hotmail.com

² Economista (UESC), Doutor em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade (CPDA/UFRRJ). Professor Adjunto do Departamento de Economia da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). E-mail: elson@uesc.br

Oliver Williamson partiu das premissas apresentadas por Coase em sua Teoria dos Custos de Transação e desenvolveu a Teoria das Estruturas de Governança, apresentando novos arranjos institucionais além do mercado e afirmando serem três as estruturas de governança possíveis: Hierarquia, Mercado e Híbrida.

A literatura especializada sobre o assunto tem destacado a participação crescente da estrutura de governança híbrida que traz em sua composição original o desafio de ajustar as prerrogativas tanto da estrutura mercado quanto da estrutura hierarquia.

Diante do acima exposto esta pesquisa se propõe a analisar a evolução das estruturas híbridas na economia brasileira contemporânea, dando especial atenção às franquias. Sendo este o problema de pesquisa. Enfatizou-se o caso das franquias, pois, exemplo de estrutura híbrida, o mesmo se caracteriza por diversas modalidades, o que exige constantes arranjos para ajustar essa estrutura de governança às necessidades da transação em questão.

O objetivo geral da pesquisa é destacar a importância das estruturas híbridas na economia contemporânea, enfatizando as franquias no Brasil. Especificamente objetiva-se: demonstrar as limitações da economia ortodoxa na medida em que esta entende o mercado como única estrutura de governança; discutir a Teoria dos Custos de Transação e as Estruturas de Governança, destacando a pertinência de ambas para a economia contemporânea; exemplificar opções pela estrutura de governança híbrida, com ênfase às franquias, quantificando esta última no Brasil.

A metodologia de pesquisa foi a bibliográfica, visto que foram consultadas fontes como livros, textos científicos, relatórios técnicos, dentre outros, tanto no que concerne os aspectos teóricos quanto no que tange os dados empíricos. Estes últimos têm, sempre, caráter secundário.

O artigo está organizado em quatro seções, incluindo esta Introdução (seção I) e a Conclusão (seção IV). A seção II contextualiza a abordagem tradicional entendida como ortodoxia econômica ou *mainstream* e as abordagens alternativas. Nela há uma síntese sobre as premissas fundamentais da teoria neoclássica e a evolução das críticas a elas deferidas com especial atenção para a corrente conhecida como alternativa que embasará esse trabalho através da Teoria dos Custos de Transação.

A seção III apresenta as teorias dos Custos de Transação e das Estruturas de Governança. Nela, busca-se demonstrar a mudança paradigmática que tais teorias promovem em relação ao *mainstream*. Nesta mesma seção apresentam-se alguns exemplos de hibridização em diferentes segmentos econômicos, analisando especificamente as Franquias.

2 O LUGAR DAS TRANSAÇÕES ECONÔMICAS

No bojo do pensamento econômico uma inquietação das mais pontuais manifesta-se através de Ronald Coase por volta de 1937, quando o mesmo questiona qual seria a natureza das empresas, qual o funcionamento real delas, dos mecanismos de coordenação de suas atividades, etc. Respostas que a ortodoxia econômica (*mainstream*) não oferece.

Entende-se aqui como visão ortodoxa aquela fundamentada na microeconomia “tradicional”, baseada nas escolas Neoclássica e Marginalista e que tem como origem o liberalismo econômico clássico.

Durante anos o paradigma ortodoxo serviu como base para análises das transações econômicas, entendendo que estas se restringem a somente um *locus*: o mercado. Segundo Melo (2002, p. 4) destaca que neste contexto o *mainstream* estabelece dois modelos padrões de mercado: a Competição Perfeita e o Monopólio.

Kon (1999, p. 15) destaca que a concorrência perfeita foi adotada pela teoria econômica, sem que houvesse nenhuma contestação, por mais de 150 anos. Esta estrutura de mercado, também chamada de concorrência pura, preceitua que uma ação individualizada por parte de uma firma não impacta o mercado, caracterizando-a assim como mera tomadora de preço no mercado. No que diz respeito ao monopólio, este é concentrador de produção, significando que a firma tem poder de mercado (MELO, 2002, p. 3).

Tigre (1998, p. 70-71) descreve os princípios da teoria neoclássica da firma, de maneira resumida, apresentadas da seguinte forma:

- A firma é vista como uma “caixa-preta”, que combina fatores de produção disponíveis no mercado para produzir produtos comercializáveis;
- O mercado, embora possa apresentar situações transitórias de desequilíbrio, tende a estabelecer condições de concorrência e informações perfeitas. A firma também se depara com um tamanho “ótimo” de equilíbrio;
- As possibilidades tecnológicas são usualmente representadas pela função de produção, que especifica a produção correspondente a cada combinação possível de fatores. As tecnologias estão disponíveis no mercado, seja através de bens de capital ou no conhecimento incorporado pelos trabalhadores;
- É assumida a racionalidade perfeita dos agentes, diante de objetivos da firma de maximização de lucros.

A firma como uma “caixa preta”, descreve o mercado como um grupo de compradores e vendedores que por meio de suas interações determinam o preço de um produto ou de um conjunto de produtos, preconiza ainda que os preços tendem a sofrer modificações num mercado livre até que haja equilíbrio de mercado, que seria o preço de equilíbrio cuja função é igualar as quantidades ofertadas com as quantidades demandadas (PINDYCK; RUBINFELD, 2005).

De forma geral os pilares básicos da abordagem tradicional entendem que as decisões dos consumidores perpassam por três níveis de comportamento, sendo eles: preferências do consumidor, restrições orçamentárias e escolhas do consumidor e que no que tange ao comportamento das empresas quanto à produção situa-se entre tecnologia da produção, restrições de custo e escolha de insumos, porém, tanto consumidores quanto vendedores, sob a abordagem neoclássica buscam sempre maximização, seja da satisfação para os consumidores, seja dos lucros para os vendedores ou empresas. (PINDYCK; RUBINFELD, 2005).

As hipóteses que estruturam a teoria neoclássica no modelo de Concorrência Perfeita são: grande número de empresas, produto homogêneo, livre entrada e saída de empresas, maximização dos lucros, livre circulação da informação e perfeita mobilidade dos fatores. (MELO, 2002. p. 5).

Em seu outro modelo padrão de concorrência, o Monopólio, os neoclássicos dizem serem quatro as razões fundamentais para a existência do mesmo:

- 1) Propriedade exclusiva de matérias-primas ou de técnicas de produção; 2) Patentes sobre produtos ou processos de produção; 3) Licença governamental ou imposição de barreiras comerciais para excluir competidores, especialmente estrangeiros; 4) O caso do monopólio natural quando o mercado não suporta mais do que uma única empresa, pois a tecnologia de produção impõe que a operação eficiente tenha economias de escala substanciais (MELO, 2002. p. 12).

Em resumo, as hipóteses básicas que compõem o modelo de Monopólio, segundo Melo (2002, p.13), são: um único produtor, produtos sem substitutos próximos, barreiras à entrada e maximização de lucros.

Desta forma, o *mainstream* mantém arraigado na ciência econômica a idéia de que as transações econômicas ocorrem somente no mercado que tem as duas estruturas acima citadas como referenciais.

2.1 A abordagem dos custos de transação – os diferentes *loci* para as transações econômicas

Dentre as críticas estabelecidas ao mainstream e as teorias assim originadas, no que tange a microeconomia tradicional destacam-se aquelas da Economia Industrial.

Diferentemente do *mainstream*, as teorias da Economia Industrial fundamentam-se, em geral, nas relações entre empresas, mercados, instituições e processos. Dentre elas, uma corrente das mais importantes é dos Custos de Transação. Precursor do estudo sobre o assunto, Coase (1937) entende tais custos como sendo “os custos de se recorrer ao sistema de preços”. Fiani (2002, p. 269) entende que custos de transação são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato.

A Teoria dos Custos de Transação de Coase tornou-se pilar de diversas outras teorias, incluindo a das “Estruturas de Governança” de Williamson. A esse respeito Tigre (1998, p. 86) menciona:

Coase (1937) introduziu novas questões sobre a natureza da firma, passando a considerá-la uma forma particular de organização econômica, ou seja, um arranjo institucional alternativo ao mercado. A questão fundamental colocada por Coase, e mais tarde desenvolvida por Williamson, é: “Por que a firma existe?” Coase criticou a teoria neoclássica por não oferecer resposta ao fato dos mercados não lograrem exercer a coordenação que as firmas fazem internamente. Se assim fosse, “por que uma grande firma não poderia trabalhar tão bem como o mercado?”. (Winter, 1993). Além de questionar a capacidade da teoria existente de explicar a organização econômica, Coase critica a falta de realismo e a ênfase no indivíduo, em detrimento da organização (individualismo metodológico), como agentes econômicos.

A resposta à pergunta sobre porque uma firma não internaliza o mercado está nos custos de transação que são definidos por Williamson (1993) *apud* Zylbersztajn (1995, p. 16) como:

“os custos ex-ante de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos ex-post dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico”.

Os fatores determinantes dos custos de transação são a racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade dos ativos (FIANI, 2003). Para a teoria dos custos de transação num ambiente de complexidade e incerteza, a racionalidade limitada do homem dificulta a absorção, armazenamento e transmissão das informações, impedindo a previsão de acontecimentos inesperados no futuro. Combinadas, geram assimetrias de informação.

Instalado o ambiente de complexidade e incerteza, associado à racionalidade limitada tem-se as condições ideais para a propagação de oportunismos, que neste caso, nada mais são

que a transmissão de informação seletiva, distorcida fazendo promessas que o próprio agente sabe a priori que não terá meios de cumprir (FIANI, 2013).

Apresentando-se a última condição necessária para gerar problemas no funcionamento dos mercados tem-se a especificidade dos ativos, advinda de fontes básicas (WILLIAMSON *apud* FIANI, 2011): i) Especificidade de Localização – Ativos que uma vez estabelecidos podem ser de difícil ou impraticável transporte; ii) Especificidade Física – Quando as características de design podem reduzir o valor de um ativo em uma aplicação alternativa; iii) Especificidade de Capital Humano – Surge fundamentalmente através de processos de “aprender fazendo” (*learning-by-doing*) dos empregados de uma empresa; iv) Especificidade dos Ativos Dedicados – Surge nos casos em que o fornecedor faz um investimento que, exceto pela perspectiva da venda de uma quantidade expressiva de produto para um determinado cliente, não seria feito.

O grau de especificidade dos ativos permite identificar se uma estrutura de governança é especializada ou não especializada. Quanto mais alto for o grau de especificidade dos ativos envolvidos, sobretudo se o ambiente for de incerteza, demandam estruturas de governança mais especializadas, a fim de viabilizar as transações que envolvem os respectivos ativos levando em consideração as suas características específicas (FIANI, 2002).

Fiani (2011) esclarece que quando uma estrutura de governança trata de forma indistinta transações com diferentes ativos, por serem essas estruturas de governanças menos especializadas, tendem a não funcionar bem com ativos específicos.

Outra característica dos ativos específicos é a de limitar severamente a possibilidade de competição entre ofertantes e demandantes, pois nestes casos, a ameaça de substituir contrapartes na transação é insuficiente para coibir o risco de atuação oportunista. Isso torna fundamental a presença de uma estrutura de governança específica que incentive à continuidade da transação através da criação de mecanismos adequados para essa finalidade, promovendo soluções de cooperação e desestimular conflitos oriundos da interdependência criada pela própria especificidade dos ativos, pois não se podem substituir as partes envolvidas na transação sem que haja perdas significativas (FIANI, 2013).

Dentre as importâncias atribuídas à Teoria dos Custos de Transação está o fato de que suas contribuições sobre ativos específicos e arranjos institucionais levam à compreensão de que o mercado não é o único arranjo adequado com a finalidade de organizar o sistema econômico contrariando o que preconizava a ortodoxia (FIANI, 2013).

A tipologia das transações proveniente da sua natureza caracteriza qual o tipo de estrutura de governança é o mais adequado, como evidencia o Quadro 1.

Quadro 1 – Características das transações como determinantes do tipo de estrutura de governança a ser aplicada

Frequência do Investimento	Transações Não-Específicas	Transações Mistas	Ativos Específicos
Ocasionais	Governança de Mercado	Governança Híbrida	Governança Híbrida
Recorrentes	Governança de Mercado	Governança Hierárquica	Governança Hierárquica

Fonte: Adaptado de (FIANI, 2002, p. 279).

Os três tipos de estruturas de governança apresentados no Quadro 1 são aqueles identificados por Oliver Williamson em sua teoria. Tendo como base Fiani (2013) podemos contextualizá-las da forma abaixo.

Estrutura de governança de mercado – Baseado na prévia experiência das partes envolvidas na transação. Devido o elevado número de vendedores e compradores no mercado, a adaptação a possíveis distúrbios se dará essencialmente por meio da adaptação autônoma – compradores e vendedores reagindo aos preços competitivos a fim de potencializar o emprego mais eficiente de seus recursos, fortalecendo os incentivos à redução de custos. Os custos com burocracia são quase ausentes. Para Williamson a estrutura de governança de mercado é a mais adequada para transações que envolvem ativos com baixa especificidade, por ser uma estrutura de governança absolutamente não especializada, pois a mesma não possui regras específicas para uma dada transação individual, apenas regras gerais aplicadas a qualquer transação.

Fiani (2011, p. 100) relata que:

Em uma situação ideal para a estrutura de governança de mercado, nenhuma transação exige uma terceira parte que verifique se foi desenvolvida de forma adequada: a experiência prévia das partes envolvidas é suficiente para identificar se a transação aconteceu de forma apropriada, e basta a simples apresentação do ativo transacionado pelo vendedor ao demandante para que a transação seja concluída.

Assim é possível perceber que as regras das transações para a estrutura de governança de mercado são muito simples e gerais. A principal necessidade no caso dessa estrutura é que haja uma legislação contratual adequada, para que os contratos recebam um suporte formal, e a necessidade deste suporte é fundamental, pois, será o único instrumento para reger tais transações.

Estrutura de governança hierárquica – Nesta estrutura, a decisão ocorre por autoridade. Há uma substituição acentuada dos incentivos pela aplicação de controles

administrativos por envolver uma alta proporção de ativos específicos. Nesses casos, as relações de interdependência mútua são tão importantes que há uma necessidade de adoção de soluções corporativas exigindo a aplicação de controles administrativos. Há uma substituição da adaptação autônoma pela adaptação coordenada, porque nesses casos a adaptação autônoma não funciona bem em contextos de incerteza com elevada proporção de ativos específicos, podendo haver interpretações equivocadas das partes envolvidas, em função da racionalidade limitada.

Uma característica da estrutura de governança hierárquica é que ela possui custos elevados com burocracia (controles administrativos exigem burocracia especializada para executá-los). Diferente da estrutura de governança de mercado em que tais custos são praticamente ausentes.

Outro possível inconveniente da estrutura de governança hierárquica é que a mesma pode levar a perda de economias de escala. Considerando-se hipoteticamente que uma empresa decida não mais adquirir um dado ativo no mercado, produzindo-o ela própria, é possível que economias de escala sejam com isso sacrificadas, visto que, o antigo fornecedor da empresa em questão, poderia estar produzindo para ela e para outras empresas, realizando assim, economias de escala que a própria empresa não poderá realizar, pois estará produzindo o ativo apenas para si mesma. É uma estrutura indicada para transações com especificidade dos ativos alta;

Estrutura de governança híbrida – É caracterizada por aspectos tanto da estrutura de governança mercado quanto pela hierarquia. De onde resulta a hibridez. Dada a sua relevância para esta pesquisa esta estrutura de governança é explicada em maiores detalhes na seção 3 deste trabalho.

Após a identificação do que seja uma estrutura de governança e de saber quais são elas, seria comum se perguntar, como saber quem estabelecerá qual estrutura de governança deverá ser a mais indicada? Williamson diz que as estruturas de governança são selecionadas pelos agentes envolvidos de acordo com as características transações que buscam promover, buscando economizar custos de transação, o que ele chama de alinhamento diferenciado (WILLIAMSON *apud* GRASSI, 2003).

3 A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA HÍBRIDA

A estrutura de governança híbrida apresenta instrumentos de incentivos, sem deixar de considerar também controles administrativos, combinando adaptação autônoma e adaptação

coordenada. Embora a estrutura híbrida apresente características tanto do mercado quanto da hierarquia, ela é uma estrutura de governança que também possui características próprias, cujo grau de complexidade vai variar de acordo com as características da transação. Sobre isso Fiani (2013, p. 34) afirma:

Da mesma forma, a diferença entre uma hierarquia ou um mercado e um arranjo híbrido tampouco é uma variação institucional “marginal”. O híbrido não envolve apenas um “grau menor” de “centralização” e “compartilhamento de recursos” do que a hierarquia, ou um “grau maior” das mesmas características do que o mercado. O fato de o híbrido envolver agentes privados independentes e, em alguns casos, também públicos, na consecução de objetivos comuns, impõe problemas de cooperação e adaptação entre os agentes que são por natureza, distintos daqueles enfrentados por uma hierarquia ou um mercado. Isso porque a hierarquia utiliza essencialmente controles, enquanto o mercado utiliza basicamente incentivos, e a forma de combinar incentivos e controles de modo a reduzir conflitos e induzir à cooperação é exatamente o desafio do híbrido. Dito de outra forma: a combinação de elementos heterogêneos na forma de incentivos e controles impõe dinâmicas de interação, riscos de conflitos e dificuldades de coordenação que são distintos tanto da hierarquia quanto do mercado.

É possível perceber que o híbrido não é apenas uma variação da hierarquia mediante aumento do grau de incerteza e da presença de ativos específicos na transação, nem mesmo que é uma variação da estrutura de mercado se esse grau de incerteza e a presença de ativos específicos forem menores. É perceptível que o híbrido tem em sua constituição a árdua missão de estabelecer uma padronização nova para situações que embora tenham características por vezes de hierarquia, por vezes de mercado, porém com particularidades para as quais nenhuma dessas duas estruturas (hierarquia e mercado) tenha conseguido estabelecer soluções eficazes para tais conflitos, dando origem assim à estrutura híbrida.

A esse respeito Ménard *apud* Fiani (2013) acredita que essas três estruturas não funcionam como variação contínua uma das outras, são estruturas discretas que funcionam de modo distinto, na medida em que se estruturam de forma diferente.

A estrutura de governança híbrida é a que possui maior grau de complexidade visto que combina características das estruturas de governança de mercado e hierarquia, sendo impulsionada na particularidade de cada transação a desenvolver soluções específicas utilizando-se de métodos compartilhados entre elementos por vezes contraditórios.

O híbrido tem que combinar adaptação autônoma e adaptação coordenada a fim de garantir a integridade da transação mediante oportunismos. Pode fazer uso ou não dos incentivos à redução de custos mediante as características da transação e dos agentes envolvidos por ela, bem como pode fazer uso ou não de controles administrativos e de custos

com burocracia devido à especificidade dos ativos envolvidos e da frequência com que tais transações ocorrem (FIANI, 2011).

Williamson estabelece que a estrutura de governança híbrida apresenta propriedades distintas de mercados e hierarquias, pois é especialista em lidar com a dependência bilateral, porém sem tanta intensidade como na integração vertical (WILLIAMSON *apud* GRASSI, 2003).

A partir dessa constatação de Williamson se estabelece o principal desafio da estrutura de governança híbrida, que reside em ajustar e dosar essas duas formas na busca pela elaboração de mecanismos solucionadores para os problemas de conflitos e oportunismos dentro do processo de uma transação.

Dadas as vantagens da hibridez em determinados casos sua participação tem aumentado no Brasil e em todo o mundo. Os híbridos se encontram tanto na esfera pública, combinando agentes públicos e privados, quanto na esfera puramente privada.

Salamon (1994) *apud* Wood Jr (2010) vê na globalização a fonte das mudanças que influenciaram diretamente no surgimento das organizações híbridas. Como exemplo destaca as limitações do Estado em atender a população levando à proliferação das organizações sem fins lucrativos.

Toledo e Campos (2012) também defendem a idéia de que as causas mais relevantes na formação de híbridos nas discussões atuais estão diretamente relacionadas com os processos de globalização, responsáveis pela intensificação das ações de concentração de mercado influenciando as mudanças no papel do Estado mundialmente.

Ainda nesta linha de pensamento Ramamurti (2000) *apud* Wood Jr (2010) esclarece que após a liberação dos mercados nacionais, cresceram os níveis de competição e culminou em diversas privatizações, como outro aspecto que compôs o cenário para a chegada dos híbridos.

A hibridização tem encontrado respaldo em diversos ramos de atividade. Um exemplo de governança híbrida bastante usual no Brasil são os Correspondentes Bancários, como as unidades lotéricas e os bancos postais. Segundo o Relatório sobre Bancarização e Inclusão Financeira no Brasil a FEBRABAN anuncia que no período de 2006 a 2010 a Rede de Correspondentes cresceu 126,2% quando o número total em 2006 era de 142.932 e passou a 256.998 em 2010. Houve ainda um avanço de 35,7% no volume das transações bancárias que em 2006 foram de 41.059 milhões e em 2010 atingiu 55.719 milhões. Em termos de relacionamento ativo com as instituições financeiras o crescimento foi de 33,4% sendo 13,6% Agências, 2,7%, Postos Bancários, 8,6% Postos Eletrônicos, 78,6% Correspondentes e 25,5%

ATM's (Terminais de Auto Atendimento) em Locais Públicos (RELATORIO BANCARIZAÇÃO FEBRABAN, 2011).

No segmento saúde tem-se visto muitos exemplos de governança híbrida. Além de parcerias entre as três esferas do governo (federal, estadual e municipal), há casos que englobam também a iniciativa privada (KEINERT, ROSA e MENEGUZZO, 2006).

Mas, inegavelmente, um tipo de governança híbrida que tem evoluído em todo o mundo e no Brasil particularmente são as franquias. A seção seguinte procede a uma reflexão mais detalhada sobre esta estrutura em particular.

3.1 Um tipo específico de estrutura de governança híbrida: a franquia

A franquia é mais uma modalidade de híbrido das mais difundidas. SEBRAE (2014) conceitua franquia como uma modalidade de negócio cujas normas e condições são estabelecidas através de contrato, que versará sobre a distribuição de produtos ou serviços. Concedendo assim a transferência de marca, tecnologia, consultoria operacional, e produtos ou serviços.

Weinberg (2013) *apud* Grupo Bittencourt (2014) apresenta um panorama geral dos modelos de expansão utilizados nos mercados internacionais, e declarou que “a nova tendência é o desenvolvimento de um modelo híbrido de expansão, no qual as redes contam com *master* franqueados e desenvolvedores de área para ter sucesso no exterior”.

Para Mènard (2010) as principais motivações a consenso dos estudiosos da área, em uma empresa optar por uma estrutura de governança híbrida estão na produção de sinergia para o bom desempenho da atividade, redução de custos, aumento de competitividade, transferência de tecnologia e inovação, superação das barreiras de entrada, e diversificação das empresas. Todas essas motivações estão presentes na tomada de decisão de franqueados e franqueadores quando optam pela franquia como canal alternativo para sua empresa.

Outro aspecto de significativa relevância para confirmar o que faz da franquia uma estrutura híbrida reside no fato da necessidade de interdependência relacional entre franqueador e franqueado. Williamson diz que a estrutura de governança híbrida é especialista em lidar com a dependência bilateral, porém sem tanta intensidade como na integração vertical (WILLIAMSON *apud* GRASSI, 2003). Na franquia essa dependência bilateral é amplamente percebida no âmbito da relação franqueador – franqueado.

Sobre essa questão Souza e Lourenzani (2011, p. 120) afirmam:

Assim, o monitoramento da rede torna-se mais eficiente para o franqueador e o resultado é sempre estendido em benefício do franqueado, de modo que a qualidade dos trabalhos relacionados à gestão de processos desenvolvido pelas organizações depende em sua maioria dos dados fornecidos pelo seu planejamento estratégico, pois é ele quem irá dar a direção correta para todas as ações que serão realizadas quanto à melhoria dos processos.

Considerando o sistema de franquias, o franqueador está sempre monitorando as operações do franqueado a fim de fornecer-lhe suporte necessário para seu desenvolvimento. Dessa forma, a busca por melhorias e contribuições diversas é contínua nas franquias de 5ª geração, como estratégias para definir como melhorar as margens de lucro, elevar o faturamento, aumentar a produtividade, etc.

Devido à diversidade que compõe o panorama de franquias no Brasil e no mundo são necessários arranjos distintos e particulares. A diversidade decorre do grau de desenvolvimento, profissionalismo e amadurecimento. Desta forma não se podendo falar de franquia como uma coisa única e de regras gerais.

Mènard (2010, p.11-12) acrescenta o seguinte sobre as franquias:

O que diferencia a franquia da maioria das cadeias de abastecimento é o grande número de parceiros, dando-se parte de seus direitos de decisão, enquanto agrupamento de direitos de propriedade para beneficiar marcas e ações conjuntas. Sistemas de franquia também compartilham características de subcontratação devido ao papel central do franqueador, se é uma entidade única, ou um grupo como a relação dos moleiros para padeiros. A literatura agora abundante em franchising quase inteiramente foca em problemas de agência e os constrangimentos financeiros como explicações para a sua existência, com pouca preocupação com as diversas formas que eles tomam e os problemas de governança que levantam, além das questões de incentivo.

Vale dizer que a história da franquia apresenta características próprias. Para MedNet Franchising a palavra nasceu na Idade Média na França (*franchise*) ainda durante o feudalismo, onde as terras eram divididas entre a Igreja e os nobres. Naquele momento histórico a Igreja concedia direitos aos nobres de cobrar impostos dos camponeses, retornando à Igreja o resultado das arrecadações, deduzindo o percentual a eles concedido, sobre o montante arrecadado. Especula-se que provavelmente nessa época o termo franchise tenha sido utilizado pela primeira vez (MEDNET FRANCHISING, 2014). Para Dahab *apud* Fernandes (2000, p. 43)

A palavra franquia foi sendo, gradativamente, empregada em um outro sentido, qual seja um direito ou um privilégio concedido por um soberano ou um governo a uma pessoa ou um grupo, e, especificamente, um direito para explorar um negócio concedido por um rei ou um governo. Assim, a palavra se tornou um direito positivo de se fazer alguma coisa. Atualmente, seguindo essa linha de evolução, o franchise tem o sentido de ‘o direito concedido a uma pessoa ou a um grupo para comercializar produtos ou serviços de uma empresa em determinado território’. Mas esta prática e a palavra desapareceram ainda na Idade Média, na França. (DAHAB, *apud* FERNANDES, 2000, p. 43).

A franquia nos moldes em que a conhecemos na contemporaneidade nasceu nos Estados Unidos por volta de 1860, através da ação da Singer Sewing Machine, que buscava expansão e crescimento em sua fatia de mercado, utilizando-se do investimento estritamente necessário para tornar-se franqueadora. (FILHO, 1998; BARROSO, 1997, *apud* FERNANDES, 2000).

São componentes principais da franquia: o direito cedido ao uso de determinada marca, fornecimento de produtos e prestação de serviços. (FERNANDES, 2000).

Uma característica primordial do contrato de franquia está em sua natureza colaborativa de subordinação empresarial, pois ela busca ampliar o fundo de comércio do franqueador, beneficiando ambas as partes envolvidas, já que franqueado e franqueador envidam juntos os esforços para aperfeiçoamento do sistema, atraindo novos clientes e lucrando juntos com tal parceria. (ALBUQUERQUE, 2012).

O caráter colaborativo da parceria entre franqueado e franqueador é descrito por Albuquerque (2012) da forma que segue:

Em geral, os empresários envolvidos procuram com o contrato de franquia minimizar e distribuir riscos, o franqueador deixando de investir recursos próprios ou de ter que tomar recursos no sistema financeiro para poder propagar seu negócio e o franqueado investindo seus recursos disponíveis em um negócio já minimamente consolidado, contando com um fundo de comércio desenvolvido, gozando de probabilidade de sucesso muito maior do que em uma atividade completamente nova (ALBUQUERQUE, 2012, p. 102-103).

Em outro momento Albuquerque (2012) acrescenta:

Trata-se, assim, de relação colaborativa de subordinação empresarial, que visa a ampliação do fundo de comércio do franqueador em benefício de ambas as partes, não podendo ser confundida, em virtude desta diferente forma de subordinação, de cunho empresarial, com uma relação de emprego.

Ou seja, a subordinação, na franquia, serve como instrumento de otimização da relação colaborativa que deve imperar, sem a qual vários problemas surgem para ambas as partes, afastando a caracterização de um contrato de franquia (ALBUQUERQUE, 2012, p. 103;106).

Quando se fala em contrato de franquia é importante ressaltar que o mesmo possui classificação própria, não sendo padronizadamente único, pronto e generalizado.

3.1.1 Evolução da franquia no mundo e no Brasil

Desde o conceito original da palavra franquia (*franchising*), até a forma como esta é compreendida na atualidade, percebe-se a evolução das práticas e do entendimento da *franchising* mundialmente, tendo seu exemplo maior a atitude da SINGER em 1860 que posteriormente foi seguida por outros grupos de empresas:

Barroso (1993, p. 39) *apud* Mattos (2010, p. 30-31) explica:

A Singer Co teria criado “o que resolveu denominar de Lojas Singer, convocando alguns comerciantes independentes e oferecendo-lhes uma série de franquias para que eles, utilizando a marca SINGER, passassem a comercializar os produtos da marca e, por fim, comprando, com seu próprio capital, os produtos que iriam revender mais tarde”.

A esse respeito, Redecker (2002) *apud* Mattos (2010) descreve que a Singer serviu de modelo basilar para outras empresas utilizarem como estratégia de expansão de negócios e cita como exemplos a General Motors em 1898 (expansão da rede de distribuição) e a Coca-Cola em 1899 (franquias para engarrafamento de refrigerante) (REDECKER, 2002 *apud* MATTOS, 2010).

Atualmente o Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking mundial em quantidades de marcas franqueadas como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 - Comparativo do Ranking Mundial das Quantidades de Marcas Franqueadas 2013.

Posição no Ranking	Países	Quantidade de Marcas
1	China	4000
2	EUA	3000
3	Brasil	2426
4	Coreia do Sul	2400
5	Turquia	1843
6	Índia	1800
7	França	1569
8	Filipinas	1300
9	Japão	1233
10	Canadá	1200

Fonte: Adaptado de Coldibeli (2014).

Especificamente sobre o caso brasileiro, o Mundo do Franchising (2014, p. 1) descreve a evolução da franquia no Brasil da seguinte maneira:

No Brasil as escolas de inglês (Yazigy e CCAA) foram os grandes responsáveis pela introdução do sistema de franquia, no início dos anos 60. A partir daí, o sistema de *franchising* evoluiu bastante, com a fundação da Associação Brasileira de

Franchising em meados dos anos 80 e a entrada em vigor da Lei da Franquia no. 8.955/04 em 15 de dezembro de 1994.

Em termos numéricos a Associação Brasileira de Franchising apresenta dados relevantes sobre a evolução da franquia no Brasil.

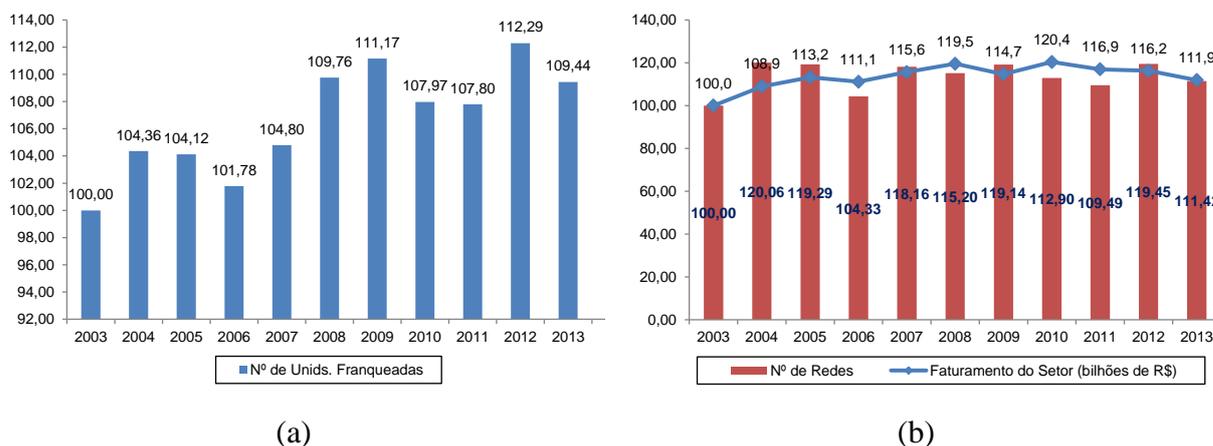


Figura 1 – Evolução do Índice do nº de unidades franqueadas (a), nº de redes e faturamento do setor (b), no Brasil de 2003 a 2013.

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2014, p. 1-3).

No período de 2003 a 2013 o setor de franquias no Brasil apresentou crescimento no número de unidades franqueadas em todo o período, conforme demonstra a figura 3 (a), aumentou aproximadamente 200%, nesse período. O índice chegou a 111,17 em 2009 e 112,29 em 2012.

Durante os anos de 2003 a 2006 embora tenha havido crescimento anual o mesmo se deu de forma um tanto modesta, o índice saiu da base 100 para apenas 101,78 em 2006. A partir do ano de 2007 o setor começa a despontar de forma mais intensa, passando para um índice de 104,80 e em 2008 chega a 109,76.

Em relação ao número de redes e o faturamento do setor, é possível perceber uma relação direta, quando o número de redes franqueadas aumentou o faturamento do setor também aumentou, o que era de se esperar. Esse comportamento foi diferente apenas no ano de 2010, que o faturamento saiu de um índice de 114,7(2009) para 120,4 (2010), já o número de redes, saiu de um índice de 119,14 (2009) para 112,90 (2010) (Figura 1).

Os dados evidenciam que a modalidade de híbridos denominada franquia permanece crescendo e com boas perspectivas também para os dias atuais e para o futuro, pois como já dito anteriormente, a combinação de ampliação de negócios, divulgação de uma marca, e o desejo de ser dono do próprio negócio com custos relativamente baixos, tem se mostrado uma

excelente opção pois em franchising as necessidades e interesses de franqueado e franqueador tem forjado combinações de arranjos institucionais diversos, até então eficientes na busca do sucesso das operações e dos negócios.

4 CONCLUSÃO

A partir das contribuições da Teoria dos Custos de Transação de Coase – Williamson desenvolveu a concepção das Estruturas de Governança, das quais o mercado é apenas uma delas e não a única, como defende o *mainstream*, trazendo à tona os conceitos, características e particularidades das estruturas de governança hierárquica e híbrida.

A presença dos arranjos institucionais híbridos na economia contemporânea é uma realidade que se apresenta de forma expressiva e relevante. Os resultados apresentados pelos variados segmentos que compõem os grandes grupos de franquias no Brasil têm levado a esta conclusão.

O processo de hibridização tem demonstrado sinais de vigor. O que pode ser explicado, fundamentalmente, porque os arranjos institucionais híbridos buscam combinar mecanismos complexos de controles e incentivos exigidos por esse peculiar tipo de relação.

São muitos os segmentos da economia que têm optado por arranjos híbridos, desde a *joint venture* às franquias, dentre outros.

O que explica o fato da estrutura de governança híbrida ser a mais adequada para determinados ramos de atividade econômica é o fato de mesclar incentivos e controles com a principal finalidade de minimizar conflitos induzindo à cooperação entre as partes envolvidas.

No caso das franquias destaca-se a mescla de adaptação autônoma e coordenada, pois para que haja sucesso para os agentes envolvidos, também é necessário a cooperação entre o franqueado e franqueador, como nas *joint ventures*. Embora a franquia seja uma estrutura de governança híbrida, é importante salientar que os arranjos institucionais não serão exatamente os mesmos para cada tipo ou modalidade de franquia.

O aprimoramento do conhecimento do funcionamento da governança híbrida será fundamental para assessorar e monitorar esse processo de hibridização que está sendo difundido no Brasil e no mundo ao longo das últimas décadas promovendo inovação, descobertas e desenvolvimento para os que as utilizam.

5 REFERÊNCIAS

ABF, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Desempenho 2013-2012.**

Disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/desempenho-2013-2012>>. Acesso em: 9 mar. 2014.

_____. **Setor de franquias cresceu 11,9% e faturou R\$ 115 bilhões em 2013. 2014.**

Disponível em < <http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/setor-de-franquias-cresceu-119-e-faturou-r-115-bilhoes-em-2013-segundo-abf>>. Acesso em 22 mar 2014.

ALBUQUERQUE, B. C. F. Notas sobre o contrato de franquia. **Revista Direito em**

(Dis)Curso, Londrina, v. 5, n. 2, p.100-113, jul./dez. 2012. Disponível em: < file:///C:/Users/User/Downloads/12035-66359-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BARROSO, L. F. O Seguro e o Franchising: a Verdade Sobre a Relação. **Revista de Direito Mercantil e Industrial, Econômico e Financeiro**, Nova Série, nº 90, abr./jun. 1993.

COASE, R. H. A Natureza da Firma. *Econômica*, 2 (1): 386-405, 1937.

_____. A Estrutura Institucional da Produção. *American Economic Review*, 82 (4):713-719, 1992.

COLDIBELI, L. **Franquias nos EUA têm sete vezes mais unidades do que no Brasil; compare.** 2014. Disponível em:<

<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2014/01/07/franquias-nos-eua-tem-10-vezes-mais-unidades-do-que-no-brasil-compare.htm>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

FEBRABAN, Federação Brasileira de Bancos. **Bancarização e inclusão financeira no Brasil.** 2011. Disponível em: <

<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/BANCARIZACAO%20III%20Congresso%20Latino%20Americano%20de%20banca%20e%20Miocrofinanc%20-%20FELABAN%20-%20JUNHO%202011%20-%20FINAL.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2013.

FERNANDES, L. **Do contrato de franquia.** Belo Horizonte: Del Rey, 2000. p. 43-52.

FIANI, R. **Cooperação e conflito: instituições e desenvolvimento econômico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 62-105.

_____. A natureza multidimensional dos direitos de propriedade e os custos de transação. **Revista Economia e Sociedade**. Campinas, v. 12, n. 2 (21), p. 185-203, jul./dez. 2003.

_____. **Arranjos institucionais e desenvolvimento: o papel da coordenação em estruturas híbridas**. Texto para discussão 1815, Rio de Janeiro: IPEA, 2013. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1815.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2014.

_____. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap.12, p. 267 – 281.

GRASSI, R. A. Williamson e “formas híbridas”: uma proposta de redefinição do debate. **Revista Economia e Sociedade**. Campinas, v. 12, n. 1 (20), p. 43-64, jan./jun. 2003.

GRUPO BITTENCOURT. **Notícias Internacionalização das redes de franquias é destaque no segundo dia da Convenção da IFA**. Disponível em <<http://www.bittencourtconsultoria.com.br/noticias/internacionalizacao-das-redes-de-franquias-e-destaque-no-segundo-dia-da-convencao-da-ifa.html>>. Acesso em 23 mar 2014.

GRUPO MEDNET. **História do franchising**. Disponível em: <<http://www.mednetfranchising.com.br/index.php/o-sistema-de-franchising/historia-do-franchising.html>>. Acesso em: 13 mar. 2014.

KEINERT, T. M. M.; ROSA, T. E. da C.; MENEGUZZO, Marco. **Inovação e cooperação intergovernamental: microrregionalização, consórcios, parcerias e terceirização no setor saúde**. São Paulo: Annablume, 2006. p. 45-185.

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999. p.15-21.

MATTOS, A. de. **Práticas logísticas em uma rede de franquias de moda feminina e proposta de um modelo: estudo de caso**. 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

MELO, L. M. de. Modelos tradicionais de concorrência. In: In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap.1, p. 3 – 13.

MÈNARD, C. **Hybrid modes of organization: alliances, joint ventures, networks, and other 'strange' animals.** 2010. Disponível em: < http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/62/42/91/PDF/2010--Menard--Hybrids-in_Gibbons_and_Roberts.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2014.

MUNDO DO FRANCHISING. **História do franchising.** 1994. Disponível em:< <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mLTiwqBZ-kAJ:mundodofranchising.blogspot.com/p/evolucao-do-sistema-de-franchising.html+%cd=5&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

PINDYCK, R. S; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia.** 6.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. p. 7-204.

RAMAMURTI, R. A multilevel model of privatization in emerging economies. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 3, p. 525-550, 2000.

REDECKER, A. C. **Franquia Empresarial.** São Paulo: Memória Jurídica Editora, 2002.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O que é franquia? 2014. Disponível em:< http://www.pa.sebrae.com.br/sexoes/pse/tdn/tdn_fra_oque.asp>. Acesso em: 24 mar. 2014.

SOUZA, G. C. de; LOURENZANI, A. E. B. S. **A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias:** uma análise da capacidade empreendedora. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, maio/ago. 2011. Disponível em < <http://www2.pucpr.br/reol/index.php/rebrae?dd1=5695&dd99=pdf>>. Acesso em: 23 mar 2014.

TIGRE, Paulo B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea.** Rio de Janeiro, n.3, p.67-111, jan/jun. 1998. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/oldroot/hpp/intranet/pdfs/inovacao_e_teorias_da_firma_em_tres_paradigmatigmaspaulotigre.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2014

TOLEDO, A. G. L. CAMPOS, L. A. de. **Estratégia corporativa e hibridismo:** um estudo sobre as fusões e aquisições no brasil. Revista de Administração da UNIMEP. v.10, n.3, Setembro/Dezembro – 2012. Disponível em < <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/423> > Acesso em 03 abr 2014.

WILLIAMSON, O. E. *Las instituciones económicas del capitalismo.* México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

_____. Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Journal of Industrial and Corporate Change*, 2: 107-156, 1993.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. Organizações Híbridas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 50, núm. 2, abril-junio, 2010, pp. 241-247, Fundação Getulio Vargas. Disponível em < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155115784008> > Acesso em 31 mar 2014.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. 239f. Tese (Doutorado Livre Docente) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.