



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 5,  
pp. 477-501, Jul./Ago. 2016  
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150013>



## **Incentivos Extracontratuais e Comportamentos *Ex Post* no Relacionamento entre *Shopping* e Lojista**

**Extra-contractual Incentives and *Ex Post* Behavior in Relationships between Shopping  
and Store**

**Valter Afonso Vieira<sup>1</sup>**

Universidade Estadual de Maringá<sup>1</sup>

**Artigo recebido em 02.02.2015. Última versão recebida em 18.02.2015. Aprovado em 12.03.2015.  
Publicado online em 01.12.2015.**

## Resumo

Kashyap, Antia e Frazier (2011) estudaram os efeitos dos incentivos extracontratuais e do monitoramento sobre *enforcement*. Heide, Wathne e Rokkan (2007) encontraram uma interação significativa entre os tipos de monitoramento, prejudicando o oportunismo. Este artigo amplia a discussão dos efeitos de monitoramento e dos incentivos extracontratuais sobre o desempenho, algo ainda não encontrado na literatura. Estudando uma relação industrial entre lojista e administradora de *shopping*, os resultados mostraram que a dependência na *expertise* do *shopping*, o monitoramento e a política de *compliance* interferem no desempenho. Verificou-se também que o monitoramento interage nessas relações diretas, moderando-as, prejudicando ou amplificando o desempenho. Os resultados mostraram que associações curvilíneas em forma de U-invertido explicaram melhor o desempenho.

**Palavras-chave:** loja; *shopping center*; desempenho; monitoramento.

## Abstract

Kashyap, Antia and Frazier (2011) studied the effects of extra contractual incentives and monitoring over franchisee enforcement. Heide, Wathne and Rokkan (2007) found significant interactions among the types of monitoring, damaging opportunism. This paper extends prior discussion of monitoring and incentives over performance, for which we did not find evidence in the literature. We studied an industrial relationship between a store and its shopping center management. The results showed that the dependence on shopping center expertise, monitoring and compliance policy were associated with performance. Second, monitoring interferes in these direct relationships, moderating them. Specifically, the moderating effect decreases or increases store performance. Third, results show these inverted U-shaped associations better explained performance.

**Key words:** store; shopping center; performance; monitoring.

## Introdução

Em 1.828 foi criado o primeiro *shopping center* nos Estados Unidos da América, no estado de Rhode Island, sendo que anos mais tarde, em meados de 1.860, foi criada a Galleria Vittorio Emanuele II, em Milão, cujo nome homenageou o então rei da Itália (Bathroom Reader's Institute, 2010). *Shopping center* é uma estrutura que contém diversos estabelecimentos comerciais, como lojas, lanchonetes, supermercados, restaurantes, salas de cinema, *playground* e estacionamento. Nesse contexto, os locatários ou lojistas pagam um valor para o aluguel e/ou condomínio em conformidade com um percentual do faturamento da loja ou de acordo com o estabelecido no contrato.

Os termos contratuais e incentivos extracontratuais oferecidos para os lojistas são desenvolvidos para promover aos administradores de *shopping center* uma lucratividade adicional que exceda os ganhos de curto prazo, no caso de um eventual rompimento da relação contratual (Klein, 2000). Mecanismos de governança de um contrato *ex ante*, caso mal elaborados, podem influenciar a atitude da administradora (Jensen & Meckling, 1976) quanto à necessidade de proceder *ex post* a um monitoramento por resultado ou por comportamento do lojista, aplicando uma fiscalização contingente (Antia & Frazier, 2001). O foco da Teoria da Agência, que utiliza mecanismos de governança, é ganhar controle sobre as ações das firmas agenciadas, gerando segurança para o *shopping center* (Kashyap, Antia, & Frazier, 2011; Williamson, 1985).

Pouco se sabe sobre os incentivos extracontratuais, os sistemas de dependência e o monitoramento na condição *ex post*, especificamente no que tange à relação entre administradora de *shopping* e lojista, uma vez que muitos dos estudos tratam especificamente da relação franqueador e franquias (Davies, Lassar, Manolis, Prince, & Winsor, 2011; Kashyap *et al.*, 2011; Lewis & Lambert, 1991). Há lacunas ainda não pesquisadas na bibliografia, justificando trabalhos nesta área. Portanto, este artigo propõe e testa um modelo teórico baseado no marketing de relacionamento e na Teoria da Agência, sugerindo, por um lado, os antecedentes do desempenho do lojista – como incentivos, política de *compliance*, monitoramento, comunicação e dependência na *expertise* da administradora – e, por outro, o consequente, que é a percepção de desempenho do lojista.

Os resultados da *survey* trazem três avanços importantes para a área do marketing de relacionamento. Primeiro, Kashyap, Antia e Frazier (2011) estudaram os efeitos dos incentivos extracontratuais *ex ante* sobre o modo de monitoramento e sobre o *enforcement ex post*. Este artigo amplia o escopo e posiciona os incentivos extracontratuais, a dependência de conhecimento, a comunicação e o monitoramento como preditores do nível de percepção de desempenho do lojista. De nosso conhecimento, essas relações ainda não foram examinadas em conjunto.

Segundo, embora muitas pesquisas sugiram relações lineares (Antia & Frazier, 2001; Antia, Zheng, & Frazier, 2013) para explicar o desempenho, este artigo explora relações curvilíneas do tipo quadráticas. Os achados mostraram que os efeitos de dependência, incentivos, políticas de *compliance* e monitoramento são mais efetivos em explicar o desempenho na forma de U-invertido.

Terceiro, este artigo mostra que a interação dos tipos de monitoramento com a comunicação, dependência e políticas de *compliance* interferem no desempenho lojista. Tal resultado é novo e ainda não encontrado por nós na literatura, avançando nas discussões do efeito do papel do monitoramento e do controle apresentadas por Kashyap *et al.* (2011), Heide, Wathne e Rokkan (2007) e Murry e Heide (1998).

Após esta introdução e apresentação das lacunas preenchidas, a próxima parte apresenta as hipóteses elaboradas e o modelo teórico. No método de pesquisa, a investigação de campo é explicada. Por fim, os achados principais são discutidos sob a perspectiva da teoria da agência.

## Hipóteses

Neste tópico, as hipóteses, seus argumentos teóricos e evidências empíricas são apresentados. Assumimos que cada constructo tem uma associação com o desempenho do lojista. Posteriormente, sugerimos o efeito moderador do monitoramento. Ao final, o modelo teórico é exibido.

### Monitoramento por resultado

O monitoramento por resultado tem por foco ponderar se o lojista está desempenhando seu papel de forma positiva e expressiva. O monitoramento deve agir como uma forma de aproximação e de acompanhamento entre a administradora e o lojista (Williamson, 1985), sendo uma forma de cortejo menos intrusiva (Deci & Ryan, 1987). Portanto, o monitoramento por resultado deveria ser uma atenção dada pela administradora do *shopping* ao acompanhamento dos resultados finais do lojista (Gal-Or, 1995).

Há evidências para sugerir uma relação entre o monitoramento por resultado e o desempenho do lojista. Heide *et al.* (2007) sugerem que o monitoramento envolve atender as ações ou os processos específicos do franqueado e que são esperados produzir certos controles de resultados, tais como: crescimento orgânico, aumento no volume de vendas e maior *market share*. Logo, o monitoramento tende a se associar com o aumento do desempenho da loja, devido ao acompanhamento das ações. Além do mais, para Ishida e Brown (2013), o monitoramento aumenta o desempenho do lojista pela habilidade da administradora em detectar baixos desempenhos e corrigir ações, ajustando novamente o resultado. Bello e Gilliland (1997) encontraram que quando os fabricantes monitoram os resultados dos seus distribuidores (como por exemplo, vendas, lucratividade, penetração), há um aumento no desempenho. Isso pode ocorrer, pois o distribuidor tende a empregar maior atenção nos recursos para alcançar as metas de monitoramento (Frazier, 1999). Portanto:

**H<sub>1</sub>:** Há uma relação linear positiva entre o monitoramento por resultado do lojista e seu desempenho.

### Incentivos

Nos canais de relacionamento, os incentivos são descritos em acordos detalhados e especificados para motivar e fornecer suporte ativo do intermediário em relação à agenda do fornecedor (Gilliland, 2004). Os incentivos podem ser classificados em condições de credibilidade para o canal, suporte no desenvolvimento de mercado, contatos complementares, incentivos de alto impacto e encorajamento do consumidor final (Castro, 2008).

Alguns argumentos sugerem uma relação positiva entre os incentivos e o desempenho. Primeiro, os incentivos são formas de alocar recursos e funções, traçar metas, controlar ações no relacionamento e gerenciar conflitos entre empresas, levando ao desempenho (Antia *et al.*, 2013). Segundo, os incentivos extracontratuais geralmente aumentam a cooperação no canal de relacionamento e resultam em maiores níveis de comprometimento, pois os incentivos estão relacionados ao desempenho das tarefas específicas ou ao alcance de resultados detalhados de metas (Prendergast, 2000). Terceiro, os incentivos tendem a compensar de alguma forma as atividades específicas que determinados franqueados realizam em busca de maiores desempenhos (Kashyap *et al.*, 2011). Quarto, as ações honestas no relacionamento podem ser induzidas pela entrega de um sistema de compensação e de incentivos baseados no desempenho passado, impactando no desempenho futuro (Prendergast, 1999). Portanto, supõe-se que:

**H<sub>2</sub>:** Há uma relação linear positiva entre os incentivos percebidos pelo lojista e seu desempenho.

## Monitoramento por comportamento

O monitoramento por comportamento é diferente daquele monitoramento por resultado porque acompanha mais os passos das atividades, enquanto que a última condição pondera o resultado final da empresa em termos de penetração de mercado, vendas e eficiência (Kashyap *et al.*, 2011). O monitoramento por comportamento tende a influenciar positivamente o desempenho do lojista porque captura a habilidade da administradora em fazer usufruto unilateral do oportunismo, fazendo com que esse último seja corrigido e reduzido (Heide, Wathne, & Rokkan, 2007). Essa redução pode ser benéfica e elevar o desempenho, pois poderia haver maior equilíbrio na execução do contrato e na busca das metas entre o principal e lojista (Williamson, 1985). O estudo de Joseph e Thevaranjan (1998) mostrou que há benefício em utilizar o monitoramento como um sistema de controle porque permite que a empresa tenha redução de custos no pagamento extra ao vendedor, podendo elevar a lucratividade da empresa, uma vez que se torna mais efetiva. Quando ambos os tipos de monitoramento são elevados (resultado e comportamento), franqueados veem o franqueador como provedor de uma direção ao negócio em relação às ações necessárias para alcançar os resultados desejados, diminuindo, assim, a ansiedade e incerteza do franqueado (Kashyap *et al.*, 2011). Portanto:

**H<sub>3</sub>:** Há uma relação linear positiva entre a percepção de monitoramento por comportamento e o desempenho da loja.

## Cumprimento de contrato (*Enforcement*)

A confecção de um contrato que atenda às expectativas das partes envolvidas constitui um passo fundamental para o sucesso, uma vez que deve ser executado com uma severa disciplina de *enforcement* (Kashyap *et al.*, 2011). Entretanto, um contrato mal formulado ou dúbio pode acarretar em encerramento do relacionamento, prejudicando ambas as partes (principal e agenciado).

Antia e Frazier (2001) comentam que o nível de severidade que um administrador tem na resposta sobre uma eventual violação da obrigação contratual de um agenciado pode variar desde ignorar ou fazer uma observação informal até tomar ações punitivas, ou mesmo encerrar o contrato, podendo interferir no desempenho de ambas as partes (ver também Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1998). Em outro ponto complementar, o principal pode reagir severamente a uma violação de contrato, uma vez que a violação causa um dano à integridade da política do canal, aumenta o custo de transação e afeta negativamente o desempenho (Stern, El-Ansary, & Coughlan, 1996). A propensão ao abandono do relacionamento pelo lojista é a percepção de que uma das partes envolvidas deve deixar o relacionamento no futuro (Morgan & Hunt, 1994). Neste caso, pode haver quebra e descumprimento de contrato.

Para Parvatiyar e Sheth (2000), quando as expectativas do contrato não são atendidas, os parceiros passam a considerar a possibilidade de terminar a relação ou violar o contrato, abandonando o relacionamento e prejudicando o desempenho. Nesse sentido, quando não há uma resposta severa e certa dos contratantes sobre as cláusulas, diminui-se a importância dos membros do canal de acompanhar suas obrigações contratuais, aumentando a possibilidade de violações futuras e de pioras no desempenho (Hunt & Vasquez-Parraga, 1993). Acredita-se, portanto, que:

**H<sub>4</sub>:** Há uma relação linear negativa entre a percepção de execução do contrato e desempenho da loja.

## Políticas de *compliance*

Neste artigo, compreendemos as políticas seguidas pelo lojista (isto é, políticas de *compliance*) como a extensão na qual o mesmo adota as políticas, regras e procedimentos em seu relacionamento com a administradora (Dahlstrom & Nygaard, 1999). Neste estudo, vale salientar que a avaliação e a mensuração das políticas de *compliance* se dão pela perspectiva do lojista sobre si mesmo, e não da administradora. Especificamente, as políticas de operação são desenvolvidas para controlar a relação entre duas empresas de modo formal, sugerindo o acompanhamento das regras do contrato, dos

procedimentos descritos e das responsabilidades das partes, assim como esse processo induz ao sucesso dos membros por reduzir o oportunismo (Dahlstrom & Nygaard, 1999). Portanto, acredita-se que o fato de seguir as políticas da administradora aumente o desempenho.

Tyler e Blader (2005) argumentam que o *compliance*, compreendido como a adoção das políticas, dos processos e das leis no relacionamento, facilita a coordenação entre empregados e assegura um bom funcionamento da organização. Diante disso, supõe-se que o *compliance* eleve o desempenho do lojista pelo fato de o agenciado seguir as diretrizes estipuladas pela administradora. Para Davies, Lassar, Manolis, Prince e Winsor (2011), o *compliance* é especialmente relevante para a compreensão das relações entre franquias e seus respectivos desempenhos porque os interesses empresariais dos franqueados são muitas vezes susceptíveis de serem frustrados, levando a um conflito interorganizacional. Ademais, o estabelecimento de uma estratégia de política de *compliance* depende da situação: uma delas poderia ser a formalização de normas, tais como aquelas de contrato e de monitoramento do desempenho, ligando ambas as condições (Foorthuis, 2012). Logo, tem-se que:

**H<sub>5</sub>:** Há uma relação linear positiva entre a política de *compliance* seguida pelo lojista (*i.e.*, o lojista adota as políticas e procedimentos) e seu desempenho.

### **Dependência na *expertise***

Acredita-se que a dependência do lojista no conhecimento do administrador tenha uma relação negativa com a percepção de seu desempenho, embora alguns pesquisadores sugiram o contrário. Primeiramente, espera-se uma associação negativa. Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2007), em uma análise longitudinal de quatro anos, propuseram que a dependência assimétrica prejudica a relação no canal pelo uso do poder coercitivo e pelas barreiras estruturais, prejudicando o desempenho. Empiricamente, os autores encontraram suporte para a primeira relação, mas não para a segunda associação. Os efeitos foram bem fracos. Ademais, Palmatier (2008) comenta que a dependência assimétrica, ou seja, a dependência desequilibrada, pode prejudicar o desempenho por “gerar conflito e prejudicar a cooperação” (p. 14). Por fim, Heide e John (1992), em pesquisa com 199 fabricantes, encontraram que o desempenho foi aumentado quando a dependência foi reduzida, e especificamente isso ocorre porque as agências que reduziram os seus níveis de dependência por meio do aumento da substituição de seus fornecedores aumentaram o desempenho. Neste artigo, acredita-se que o lojista possa ficar dependente da *expertise* da administradora quanto a algumas ações estratégicas. Por exemplo, informações do número de pessoas que passam ao dia, mês e ano; quantas promoções devem ser realizadas ao longo do período; qual é o fundo promocional para divulgação e promoção; e qual é a renda e perfil sócio-econômico do consumidor. Tais informações são relevantes para a elaboração da estratégia de marketing do lojista, o qual é dependente do *know-how* da administradora (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Portanto, é possível supor que há alguma dependência na *expertise* que a administradora possui, acarretando em menor desempenho do lojista.

Em segundo lugar, espera-se uma associação positiva porque a troca relacional entre parceiros industriais no canal pode ter alto nível de interdependência e com isso requerer uma ação coordenada para prevenir um comportamento oportuno de um dos seus membros (Anderson & Weitz, 1989). Essa ação coordenada tende a reduzir o comportamento oportuno e elevar o desempenho (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006). Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), em uma meta-análise, comentaram que a dependência teve um efeito positivo no desempenho subjetivo, embora a amostra tenha sido muito pequena e não tenha sido possível estimar o *fail safe* como critério de confiabilidade ( $r = 0,23$ ;  $n = 3$ ). Os autores comentaram que a “dependência não é efetiva na estratégia de construção de relacionamento em marketing” (Palmatier *et al.*, 2006, p. 150), mas pode aumentar o desempenho por elevar o custo de mudança de um parceiro e construir barreiras de saída. Por fim, para Lewis e Lambert (1991), os dados de 15 franqueados mostram que o desempenho da franquia é influenciado pela dependência financeira em relação ao franqueador. Embora existam evidências negativas e positivas, a perspectiva tomada aqui é negativa. Logo:

**H<sub>6</sub>:** Há uma relação linear negativa entre a dependência na *expertise* do *shopping* e o desempenho da loja.

## Comunicação

A próxima hipótese lida com a comunicação da informação entre administradora e lojista. Sabe-se que a informação é essencial no estabelecimento do negócio e que ela promove base para uma ação em estruturas sociais (Claro, Laban, & Claro, 2013). Mohr, Fisher e Nevin (1996) propuseram um modelo entre parceiros na qual a estratégia de comunicação influencia o desempenho por meio de sua frequência, direção, qualidade da informação e conteúdo. Para Palmatier (2008), o compartilhamento da comunicação entre os parceiros do canal também revela ter um efeito positivo no desempenho. Isso ocorre, pois a comunicação bilateral constrói relacionamentos mais fortes entre a administradora e o lojista por ajudar a resolver disputas, alinhar os objetivos e expectativas, e descobrir novos valores, criando oportunidades (Morgan & Hunt, 1994). Por fim, há evidências de que a comunicação possui um efeito positivo e significativo sobre todos os aspectos da qualidade no relacionamento (Palmatier *et al.*, 2006), influenciando o desempenho. Tal processo ocorre porque a comunicação estabelece um tom de cooperação na relação, gerando mecanismos para alinhar objetivos e eliminar conflitos (Palmatier, 2008). Portanto:

**H<sub>7</sub>:** Há uma relação linear positiva entre a percepção da comunicação e o desempenho da loja.

## Efeito moderador do monitoramento

A seguir propomos que o monitoramento tem um efeito moderador em determinadas relações. Neste artigo, os sistemas de monitoramento por comportamento e por resultado são similares àqueles denominados sistema de controle por comportamento e por resultado, sendo que esses últimos são aplicados ao campo de vendas (Oliver & Anderson, 1994).

Ahearne, Rapp, Hughes e Jindal (2010) mostraram que o sistema de controle modera a relação entre a percepção do novo produto e o esforço em vendas. Nesse sentido, quanto maior a percepção do novo produto pelo vendedor, maior o esforço, sendo moderado pelo sistema de controle por comportamento. Isto é, quando há inovação do produto, o que deveria empregar menos esforço em vendas, o controle por comportamento motiva a existência do esforço. Neste trabalho, como a comunicação entre loja e administradora, assim como o incentivo recebido, são constructos positivos e benéficos para a relação, espera-se que o monitoramento modere essas relações, potencializando o efeito sobre o desempenho do lojista. Isso deveria ocorrer, pois um monitoramento é mais efetivo em gerar proximidade para haver comunicação entre as partes e para verificar a implementação dos pagamentos e de programas por incentivos. Portanto, o monitoramento deveria assegurar ainda mais a comunicação entre as partes, buscando melhores resultados, e o monitoramento deveria auxiliar no pagamento de incentivos, aumentando o desempenho. Empiricamente, Kashyap *et al.* (2011) encontraram impactos positivos dos incentivos sobre ambos os níveis de monitoramento, o que pode sugerir uma sinergia entre esses fatores para amplificar o efeito do desempenho. Em outra evidência, Bello, Katsikeas e Robson (2010) encontraram suporte para o papel moderador de monitoramento, mostrando que quando há baixo (*vs.* alto) monitoramento, há maior (*vs.* menor) impacto sobre a capacidade da acomodação. Assim, tem-se:

**H<sub>8a</sub>:** O monitoramento modera a relação positiva entre os incentivos e o desempenho da loja, isto é, altos (*vs.* baixo) níveis de monitoramento geram um efeito mais forte, melhorando (*vs.* reduzindo) o desempenho.

**H<sub>8b</sub>:** O monitoramento modera a relação positiva entre a comunicação e o desempenho da loja, isto é, altos (*vs.* baixo) níveis de monitoramento geram um efeito mais forte, melhorando (*vs.* reduzindo) o desempenho.

Kashyap *et al.* (2011) encontraram que o monitoramento por comportamento modera o processo como o *enforcement* é relacionado com a política de *compliance*. Para esses autores, a política de

*compliance* pode criar para o franqueado um incentivo para evitar penalidades e demais dificuldades, sendo positiva para a relação. Murry e Heide (1998) propuseram que o monitoramento modera a relação entre a proximidade interpessoal – entre o administrador da loja e o vendedor da indústria – e a política de *compliance*. Isso ocorre porque quanto maior esforço em monitoramento, maiores são as chances de detectar e punir atitudes *non-compliance*. Diante disso, como o monitoramento, por sua natureza, é abrupto, pode haver prejuízos nas políticas de *compliance*, prejudicando o desempenho (Murry & Heide, 1998). Por fim, dado que estratégias ameaçadoras têm resultados negativos e que as estratégias de razão e lógica têm efeitos positivos nos níveis de *compliance* (Payan & Nevin, 2006), acredita-se que o monitoramento, por ser ponderado mais de modo negativo, ameaçador e de imposição, prejudique a relação entre políticas de *compliance* e o resultado de vendas. Assim sendo:

**H<sub>9</sub>:** O monitoramento modera a relação positiva entre a política de *compliance* e o desempenho da loja, isto é, altos (vs. baixo) níveis de monitoramento geram um efeito mais forte, prejudicando (vs. amenizando) o desempenho.

Palmatier *et al.* (2007) salientaram que a dependência assimétrica prejudica o relacionamento entre as indústrias pelo uso do poder coercitivo e pelas barreiras estruturais de uma parte sobre a outra, prejudicando o desempenho. Com o uso do monitoramento, acredita-se que essa associação negativa seja ainda mais prejudicada, pois se torna mais plausível verificar as ações do parceiro e criar barreiras contra uma parte. Acredita-se que a dependência, como uma condição negativa existente na relação entre lojista e administradora, tende a ser agravada com a existência do monitoramento por comportamento. Isso ocorreria, pois o monitoramento das atividades e do comportamento pode levar a inspeções hostis (Heide *et al.*, 2007) e ao oportunismo de uma parte, prejudicando ainda mais a relação. Diante disso, o monitoramento tende a piorar a relação negativa. Portanto:

**H<sub>10</sub>:** O monitoramento modera a relação negativa entre a dependência e o desempenho da loja, isto é, altos (vs. baixo) níveis de monitoramento geram um efeito mais forte, prejudicando (vs. amenizando) o desempenho.

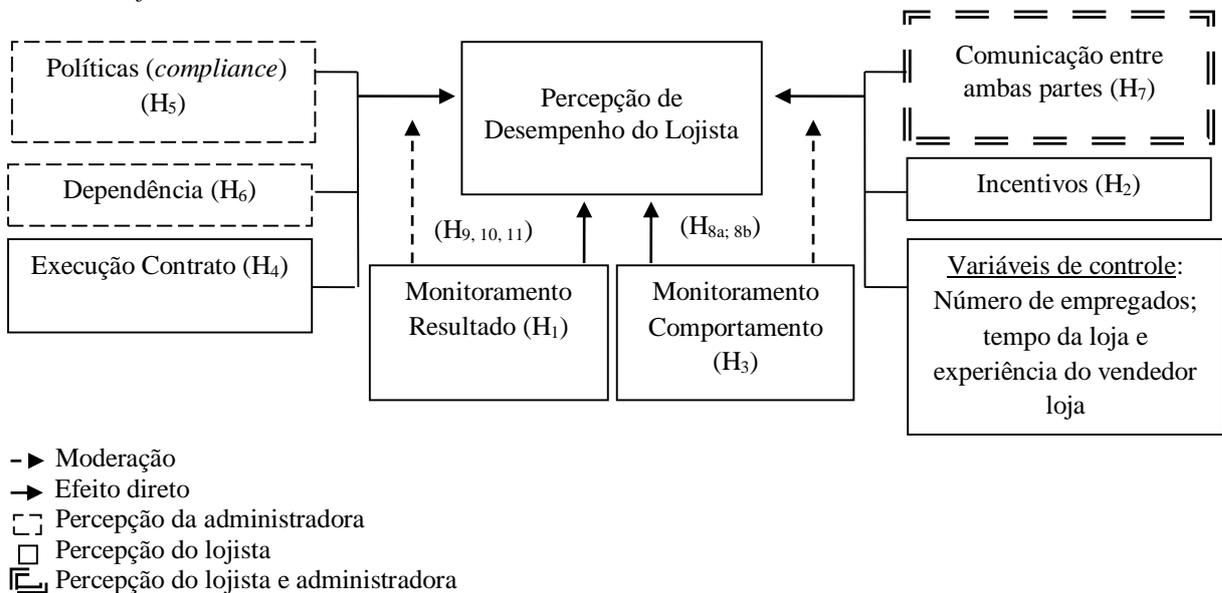
Kashyap *et al.* (2011) também evidenciaram que o monitoramento possui um papel moderador na relação entre o esforço do franqueado e a política de *compliance*. Especificamente, os autores argumentam que essa relação positiva é enfraquecida com a existência do monitoramento por comportamento, prejudicando-a. Isso ocorre, pois é possível haver reações adversas dos franqueados como resultado das restrições e da autonomia limitada. A autonomia do lojista poderia ser ainda mais restrita quando há um monitoramento por comportamento, o qual pode sugerir novas ações disciplinares dentro do relacionamento. Diante disso, piores respostas de *enforcement*, quando interagidas com um monitoramento por comportamento, podem produzir um comportamento defensivo do lojista, tal como um comprometimento reduzido (Kashyap *et al.*, 2011).

*Enforcement* reflete a capacidade disciplinar de seguir as condições do contrato pelo lojista com atuação severa da administradora no caso de uma eventual violação. Uma vez que a execução de contrato pode envolver severas punições aos lojistas, os mesmos podem buscar a todo o momento seguir as diretrizes preestabelecidas. Contudo, com a adição de qualquer tipo de monitoramento sobre a execução das normas, os lojistas podem ficar ainda mais restritos, gastando mais tempo em acompanhar o regulamento do que elaborando estratégias de vendas. Com isso em mente, o alto nível de monitoramento tende a prejudicar ainda mais a relação entre o esforço na execução do contrato e o desempenho. Assim:

**H<sub>11</sub>:** O monitoramento modera a relação negativa entre a execução do contrato (*enforcement*) e o desempenho da loja, isto é, altos (vs. baixo) níveis de monitoramento geram um efeito mais forte, prejudicando (vs. melhorando) o desempenho.

## Framework Teórico

O modelo teórico aqui proposto é baseado no relacionamento industrial (Claro, Claro, & Zylbersztajn, 2005) entre principal e lojista e sugere os antecedentes da percepção do desempenho do lojista de acordo com a interpretação dele para com uma administradora de *shopping center*. A Figura 1 mostra o *framework*.



**Figura 1.** Modelo Teórico da Pesquisa (*Framework*)

Caixas pontilhadas denotam a uma autoavaliação do lojista; caixas contínuas correspondem a uma avaliação dele para com a administradora; caixa com linha dupla salienta uma avaliação de ambas as partes; efeitos moderadores são as relações pontilhadas.

## Método

O fenômeno do estudo é a percepção do lojista quanto ao relacionamento com a administradora do *shopping center*. A administradora é uma *holding* e integra uma rede de *shopping centers* do Brasil. Seu portfólio é composto por participação em muitos *shoppings* e com uma grande área bruta locável. É uma das maiores prestadoras de serviços de administração e comercialização de *shopping centers* do Brasil.

Um total de 275 lojas estavam cadastradas na administração do *shopping center*, mas por motivos de falta de interesse em responder ou de ausência do gestor, 66 dessas preencheram o questionário.

Vale salientar que, com base em uma população de 275 lojas, um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de  $p = 0,50$ , tem-se uma amostra sugerida de 161 para  $d = 0,05$ . No nosso caso, o valor foi  $d = 0,10$  com a correção pela população finita (Daniel, 1999; Apêndice A). Para Loureiro e Gameiro (2011), enquanto no erro tipo I utiliza-se 5% ou 1% - é comum referir que o teste deve ter um poder (potência) de 80% (para  $\beta$  de 20%)-, no caso das ciências sociais e humanas, o poder nunca deverá ser menor de 50%. Estimando o poder com sete preditores, poder de 50% conforme descrito, nível de probabilidade de 0,05 e *effect-size* de 0,15, tem-se uma amostra mínima de 60. Portanto, nossa amostra é superior ao mínimo. Ademais, um *effect-size* de 0,15 é valor considerado bom e moderado para Cohen (1988).

O sistema de coleta de dados foi feito via questionário aplicado exclusiva e unicamente aos gerentes e/ou proprietários das lojas. A coleta de dados foi feita pessoalmente por um pesquisador

treinado. Na ausência do proprietário da loja, os gerentes administrativos e responsáveis pelo estabelecimento responderam sua percepção quanto às questões. Conforme sugerido por Paxson (1992), um *follow-up* foi necessário para melhorar o desempenho da coleta e o aumento do retorno dos questionários.

## Mensuração

Todas as mensurações foram feitas com os lojistas pelas percepções deles quanto às questões e ao relacionamento com a administradora. As escalas variavam de 1 até 10. Para mensurar monitoramento por comportamento (*behavior monitoring*), é empregado um instrumento com três questões com base em Niehoff e Moorman (1993), sendo: (a) O *shopping* normalmente verifica se o lojista está trabalhando de forma eficiente?; (b) O *shopping* frequentemente se reúne com o lojista para discutir comportamentos que eles querem adotar para atender a metas do *shopping*?; e (c) O *shopping* frequentemente faz reuniões para discutir a base de clientes dos lojistas? A escala varia de 1 (=nunca faz) até 10 (=sempre faz).

Para mensurar incentivos, é utilizada uma escala com três afirmativas com base em Gilliland e Bello (2001), sendo: incentivos extras para aumentar o esforço de venda dos produtos ou serviços; incentivos extras para trabalhar mais, suportando o produto/serviço; e incentivos adicionais para promover os novos produtos/serviços. As questões variam de 1 (= não recebe nada) até 10 (=recebe muito).

Para mensurar o monitoramento por resultado (*output monitoring*), são utilizadas três afirmativas com base em Niehoff e Moorman (1993): (a) O *Shopping* possui interesse no crescimento do lojista no que tange à penetração no mercado de novos produtos; (b) O *shopping* possui interesse no bom desempenho do lojista no que tange ao aumento da base de clientes; e (c) O *shopping* monitora os resultados do lojista no que tange ao volume de vendas. A escala varia de 1 (=não possui interesse) até 10 (=possui interesse).

Em termos de execução do contrato, cinco questões foram retiradas de Antia e Frazier (2001), sendo: em termos de respostas contra eventuais violações contratuais; em termos de medidas duras quando uma cláusula contratual é violada; em termos de medidas punitivas contra lojistas, no caso de problemas; em termos de sanções quando ocorrem violações contratuais; e em termos de infrações/abusos. A escala varia de 1 (=nada flexível) até 10 (=muito flexível).

Para mensurar políticas de *compliance* são utilizados quatro indicadores de Tyler e Blader (2000), sendo: “esta loja cumpre normas e procedimentos do *shopping*; esta loja executa com cuidado as instruções do *shopping*; esta loja segue cuidadosamente as orientações lançadas pelo administrador” (p. 118); e esta loja segue as políticas estabelecidas pelo administrador. A escala varia de 1 (=nunca cumpre) até 10 (=sempre cumpre).

Para mensurar a dependência na *expertise* do *shopping*, são utilizadas as seguintes questões, baseadas em Kumar, Scheer e Steenkamp (1995): (a) Esta loja teria alto custo no caso de alterar o ponto de venda; (b) Essa loja dependente do conhecimento do *shopping*; e (c) Essa loja depende da experiência do *shopping*. A escala varia de 1 (=discordo totalmente) até 10 (=concordo totalmente).

Para ponderar a comunicação entre os membros do canal, são utilizados quatro indicadores adaptados de Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), sendo: (a) Na relação loja-*shopping*, espera-se que qualquer informação que possa ajudar a outra parte seja fornecida entre ambas; (b) A troca de informação nesta relação ocorre com frequência e de maneira informal e não apenas de acordo com o contrato preespecificado; (c) Espera-se que as partes loja-*shopping* mantenham informadas sobre eventuais eventos ou mudanças que possam afetar a outra parte; e (d) Espera-se que as partes promovam informações entre ambas, objetivando auxiliar nos negócios. A escala varia de 1 (=discordo totalmente) até 10 (=concordo totalmente).

Para mensurar o desempenho do lojista, são utilizadas quatro perguntas, adaptadas de Moorman (1995): (a) Em termos de vendas, a loja está indo; (b) Em termos de lucros, a loja está indo; (c) Em termos de crescimento, a loja está indo; e (d) Em termos de participação de mercado, a loja está indo. A escala varia de 1 (=muito mal) até 10 (=muito bem).

Para mensurar as variáveis de controle, as seguintes questões foram utilizadas: a competição no setor é alta/baixa; a equipe de suporte ao lojista possui alto/baixo desempenho; o tempo de existência da loja dentro do shopping é (meses); e o tempo médio da experiência com vendas (meses) e o número de empregados.

## Resultados

Os resultados da investigação mostraram que o tempo médio dos lojistas dentro do *shopping* foi de 17 meses (desvio padrão = 6,70; assimetria = -0,72; curtose = 0,80), variando de 0 até o máximo de 36 meses; que o tempo médio da experiência com vendas foi de 38 meses (desvio padrão = 117,49; assimetria = 6,58; curtose = 46,63), variando de 0 até 900 meses. O número médio de empregados foi de 6,81 (desvio padrão = 7,47; assimetria = 4,32; curtose = 21,59). Os lojistas responderam que a competição neste setor é alta ( $n = 58$ , 92%) vs. baixa (2,5%). Os lojistas responderam que consideram a equipe de suporte ao lojista (SAL) com bom desempenho ( $n = 48$ , 83%) vs. fraco (17%).

O alfa de Cronbach mostrou confiabilidade das escalas de medida. A matriz de correlação (Tabela 1) evidenciou algumas variáveis chaves para explicar o desempenho do lojista, sendo: incentivos recebidos ( $r = 0,45$ ;  $p < 0,01$ ) e políticas de *compliance* ( $r = 0,52$ ;  $p < 0,01$ ).

Tabela 1

**Estatísticas Descritivas e Matriz de Correlação das Variáveis (Spearman)**

Variável	Alfa	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Incentivos ao lojista	0,95	3,90	2,16	1									
2.Política <i>Compliance</i>	0,82	4,20	2,39	0,57**	1								
3.Monitoramento Comport.	0,76	5,80	2,37	0,66**	0,65**	1							
4.Execução contrato	0,96	5,13	3,02	0,42**	0,33**	0,36**	1						
5.Monitoramento Result.	0,78	9,19	1,37	-0,11	-0,08	-0,01	-0,22†	1					
6.Dependência na <i>expertise</i>	0,78	7,02	1,96	-0,07	-0,14	-0,06	0,00	0,16	1				
7.Comunicação	0,75	7,91	1,96	-0,14	-0,10	-0,03	-0,05	0,22†	0,20†	1			
8.Desempenho	0,91	5,26	2,30	0,45**	0,52**	0,45**	0,09	0,03	-0,30*	0,08	1		
9.Número de empregados	NA	6,81	7,47	-0,02	-0,04	-0,10	-0,25**	-0,07	-0,35**	-0,09	0,15	1	
10.Tempo de existência loja (meses)	NA	17,22	6,70	-0,13	-0,10	-0,13	-0,12	-0,12	0,01	0,01	-0,10	0,30*	1
Tempo experiência vendedor (meses)	NA	38,24	117,49	-0,05	0,03	-0,04	-0,23*	0,28*	0,06	0,04	-0,20	0,07	0,05

**Nota.** \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

†  $p < 0,10$ ; NA = Não disponível.

## Exame das hipóteses

Para o teste das hipóteses, as escalas foram fatoradas e, após análise de dimensionalidade e variância explicada, as médias das variáveis foram criadas (*summated scale*). Os resultados das regressões correspondem ao uso dessas médias, as quais foram centralizadas (escore padronizado *Z*). No total, quatro equações de regressão foram estimadas. A primeira equação pondera apenas as variáveis de controle; a segunda, as variáveis de controle e as preditoras; a terceira regressão, apenas os efeitos quadráticos e a comparação do aumento de variância explicada; e a quarta regressão examina os efeitos moderadores do monitoramento.

De acordo com a Tabela 2, as variáveis de controle da loja não tiveram relação com o desempenho. A variância explicada foi nula ( $R^2_{\text{ajustado}} = 0,00$ ). Os resultados mostraram que a quantidade de empregados ( $\beta=0,15$ ;  $p=NS$ ), tempo de existência da loja ( $\beta = -0,13$ ;  $p=NS$ ) e tempo de experiência do vendedor ( $\beta=0,09$ ;  $p=NS$ ) não tiveram relação com o desempenho.

Outra análise separada da percepção do gestor quanto à competição no segmento, sendo alto/baixo, ( $\beta=0,00$ ;  $p=NS$ ), mostrou não haver relação com desempenho. O suporte da equipe ao lojista, sendo forte suporte / baixo suporte, ( $\beta=-0,32$ ;  $p<0,01$ ), teve relação significativa e positiva com desempenho. Isto significa que a média do desempenho para o gestor varejista é superior para a equipe forte de suporte ao lojista ( $F(1,57) = 9,02$ ;  $p<0,004$ ;  $M_{\text{forte}} = 5,42$  vs.  $M_{\text{fraco}} = 3,30$ ). A variância explicada do modelo foi baixa, 4%.

No segundo modelo de regressão, objetivando examinar o *framework* teórico, as sete variáveis explicativas do modelo foram inseridas, assim como as três de controle, uma vez que essas últimas podem vir a afetar o desempenho quando estão em conjunto com outras variáveis. A única variável que impactou significativamente o desempenho foi o nível de dependência na *expertise* do *shopping* ( $\beta= -0,21$ ;  $p<0,06$ ;  $H_6$ ). Os achados mostram que quanto maior a dependência do varejista na *expertise* do *shopping*, menor é o seu desempenho, confirmando a suposição. Esse achado é congruente com Heide e John (1992) e pode sugerir uma possível dependência em informações estratégicas relevantes para o negócio. Frazier, Maltz, Antia e Rindfleisch (2009) mostraram que quando há maior dependência assimétrica a favor de um membro do canal, há menores níveis de compartilhamento interno e externo de informação estratégica.

A política de *compliance* ( $\beta= 0,25$ ;  $p<0,10$ ;  $H_5$ ) teve efeito marginal ao nível de 10%, sendo parcialmente confirmada. A política de *compliance* reflete a extensão na qual o agenciado adota as políticas, as normativas e instruções descritas pelo principal no contrato e as aplica (Kashyap *et al.*, 2011). Nesse caso, o resultado do trabalho é congruente com o discutido por Davies *et al.* (2011), Tyler e Blader (2005) e Dahlstrom e Nygaard (1999).

O monitoramento por comportamento ( $\beta= 0,28$ ;  $p<0,10$ ;  $H_3$ ) também mostrou efeito marginal ao nível de 10%, sendo parcialmente confirmado. O monitoramento por comportamento se mostrou positivo, dado que esse atua na verificação das funções de trabalho e na efetividade do trabalho e do comportamento do lojista (Kashyap *et al.*, 2011). Essa influência pode ocorrer por capturar a habilidade de a administradora fazer usufruto unilateral do oportunismo, fazendo com que esse último seja consentado (Heide *et al.*, 2007). Esse achado é congruente com a meta-análise de Samaraweera e Gelb (2014).

O total de variância explicado pelo modelo de regressão foi de 25%, sendo a diferença de  $R^2$  da equação anterior significativa ( $F = 4,07$ ;  $p<0,01$ ). O valor do teste Durbin Watson foi de 2,05 e o maior fator inflação de variância foi de 2,61. O teste de Durbin Watson é utilizado para detectar a presença de autocorrelação (dependência) nos resíduos de uma análise de regressão, isto é, se os resíduos seguem um modelo *lag* 1 (Wooldridge, 2011).

Tabela 2

**Análise de Regressão dos Determinantes da Percepção do Desempenho Lojista**

Variável	Modelo 1 (controle)			Modelo 2 ( <i>full model</i> )			Modelo 3 (quadrático)		
	Beta	t-valor	Sig.	Beta	t-valor	Sig.	Beta	Sig.	$\Delta R^2$
Número de empregados	0,15	1,21	0,23	0,13	1,16	0,24			
Tempo de existência da loja	-0,13	-1,05	0,29	-0,04	-0,43	0,66			
Tempo de experiência vendedor	0,09	0,75	0,45	0,00	-0,06	0,95			
<b>Efeitos diretos</b>									
Monitoramento por resultado (H <sub>1</sub> )				0,05	0,48	0,63	0,21	NS	0,01
Incentivos ao lojista (H <sub>2</sub> )				0,10	0,62	0,53	0,44	0,001**	0,02
Monitoramento por comportamento (H <sub>3</sub> )				0,28	1,64	0,10†	0,40	0,000***	0,04
Execução contrato (H <sub>4</sub> )				-0,09	-0,75	0,45	0,12	NS	0,00
Políticas <i>Compliance</i> (H <sub>5</sub> )				0,25	1,63	0,10†	0,61	0,000***	0,08
Dependência na <i>expertise</i> (H <sub>6</sub> )				-0,21	-1,19	0,06†	-0,43	0,00**	0,09
Troca de informações/Comunicação (H <sub>7</sub> )				0,09	0,85	0,39	0,09	NS	0,00
R <sup>2</sup> ajustado	0,00			0,25			0,27		

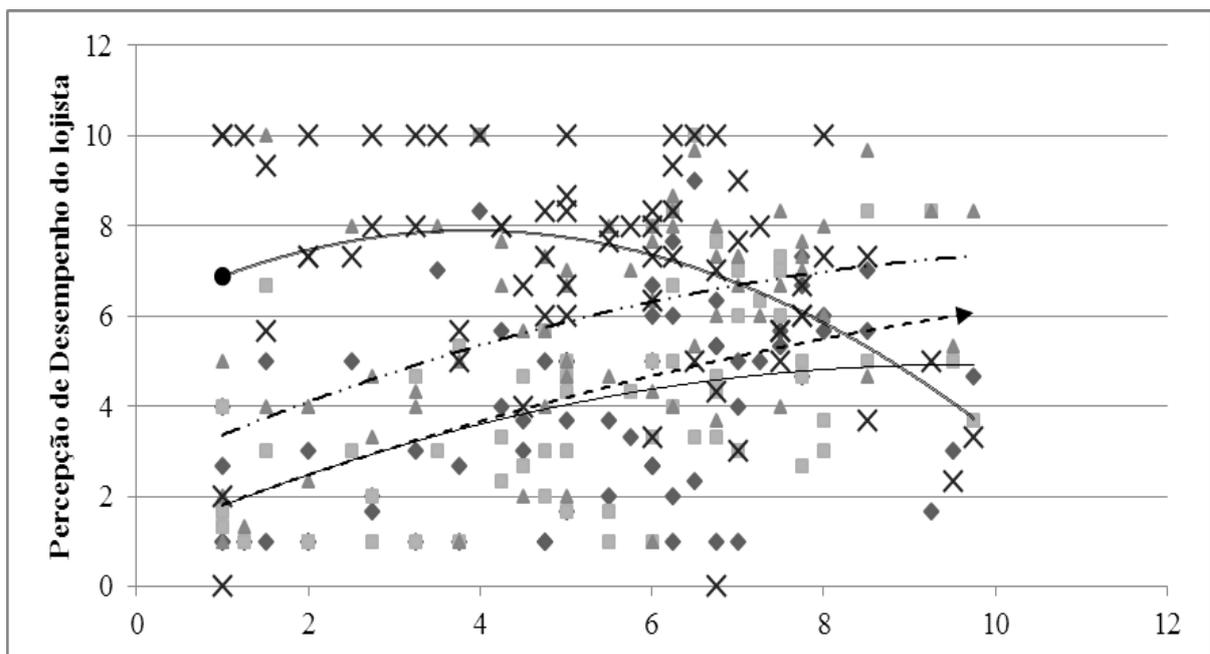
**Nota.** Sig. = significância, betas padronizados.  $\Delta R^2$  é a diferença de incremento na variância entre o modelo linear e o quadrático.

\*\*;  $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ .

†  $p < 0,10$ .

### Explicação alternativa (efeitos quadráticos)

Observa-se que algumas suposições do *framework* teórico foram confirmadas parcialmente ao nível de 10%, e outras não. Diante disso, é importante examinar novos caminhos e buscar tentativas de explicações para verificar os resultados. Objetivando uma análise mais detalhada do efeito da dependência sobre o desempenho, elaborou-se uma equação quadrática e uma nova regressão foi estimada (ver SPSS® análise de regressão *curve estimation*). A equação quadrática é, antes de tudo, um polinômio do segundo grau, isto é, tem como termo de maior grau (valor do expoente mais alto) um termo de expoente dois (Apêndice B). Diante desse objetivo, o modelo teórico foi estimado novamente com todas as variáveis quadráticas. Os resultados mostraram uma nova lente para verificar que o desempenho do lojista também é visto pela perspectiva curvilínea em forma de U-invertido. A Tabela 2 apresenta os coeficientes, e a Figura 2 demonstra as curvas.



**Figura 2.** Efeito Curvilíneo em U-Shaped Inverted das Variáveis sobre o Desempenho

Losângulo e linha reta representam incentivos, quadrado e seta pontilhada representam assistência, triângulo representa o suporte; e xis e seta reta com bola representam dependência.

Os resultados mostraram que a dependência quadrática teve um efeito no desempenho ( $\beta = -0,43$ ;  $p < 0,01$ ). O efeito em forma de U-invertido tem algumas explicações teóricas. Pesquisadores propuseram e encontraram um efeito positivo da dependência, tanto do fornecedor quanto do cliente, sobre o desempenho (Hallen, Johanson, & Seyed-Mohamed, 1991). Outras evidências também mostraram efeitos positivos dessa relação porque o parceiro depende do outro no relacionamento e deseja se manter na relação para alcançar seus objetivos, ao invés de ter dificuldades no caso de um rompimento (Antia & Frazier, 2001; El-Ansary, 1975; Frazier, 1983). Em um dado momento a relação não é nula. Esse aspecto intermediário da relação, cuja curva tem associação reta, é congruente com o achado por Palmatier *et al.* (2007). Os autores concluíram que a interdependência e a dependência assimétrica, ambas, não são preditoras do desempenho. Frazier *et al.* (2009) também não encontraram relação entre interdependência e a dependência assimétrica sobre compartilhamento de informação estratégica no canal. Por fim, o aspecto negativo da influência sobre o desempenho advém da dependência assimétrica, a qual pode fomentar o elevado uso do poder coercitivo e reduzir o desejo de comprometimento nas obrigações (Gundlach & Cadotte, 1994). Diante do explicado, teríamos uma relação em forma de U-invertido.

Os resultados também mostraram que o incentivo, o monitoramento por comportamento e as políticas de *compliance* tiveram efeitos em forma de U-invertido no desempenho ( $\beta = 0,44$ ;  $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,40$ ;  $p < 0,001$  e  $\beta = 0,61$ ;  $p < 0,001$ , respectivamente) Kashyap *et al.* (2011) mostraram que o

monitoramento por comportamento das atividades tem uma relação positiva com políticas de *compliance* quando o monitoramento por resultado é baixo. Por outro lado, essa associação positiva se inverte, ficando negativa, quando o monitoramento por resultado é elevado.

Os incentivos podem ser recebidos pelo lojista no início de suas atividades, tais como descontos no aluguel, não pagamento de 13º ou 14º salários de condomínio, estratégias de comércio, entre outros. Ao receber tais benefícios e incentivos para operação do negócio, o lojista pode ter um desempenho positivo em um determinado tempo. Esse resultado positivo foi encontrado por Peterson e Luthans (2006), os quais examinaram o impacto de incentivos financeiros e não financeiros sobre o desempenho de lojas de franquias, encontrando valores crescentes até 9 meses. Contudo, após determinado tempo, alguma acomodação pode haver quando a administradora reduz os incentivos e, com isso, uma baixa no desempenho pode ser desencadeada. No ambiente de trabalho e com indivíduos, Condly, Clark e Stolovitch (2003), em seu estudo meta-analítico, mostraram que o efeito de um incentivo não monetário tem um efeito muito menor do que aquele monetário ( $ES = 0,79$  vs.  $ES = 0,38$ ). No caso da relação entre administradora e lojista, pode haver dificuldade de se aplicar algum benefício monetário para manter na relação, levando, assim, a percepção negativa de desempenho pelo lojista.

### Efeito moderador do monitoramento

Um exame foi feito para verificar o efeito moderador dos dois níveis de monitoramento. O efeito moderador entre as variáveis independentes foi estimado utilizando o sistema de novas regressões centralizadas (West, Aiken, & Krull, 1996; Whisman & McClelland, 2005), na qual as variáveis foram multiplicadas e criados novos termos interativos. A regressão foi então estimada com a variável independente, a moderadora, três covariáveis e o termo multiplicativo. Espera-se que essa última tenha associação significativa com o desempenho (Aiken & West, 1991). A Tabela 3 apresenta os resultados.

Tabela 3

#### Análise do Efeito Moderador do Monitoramento sobre o Desempenho Empresarial

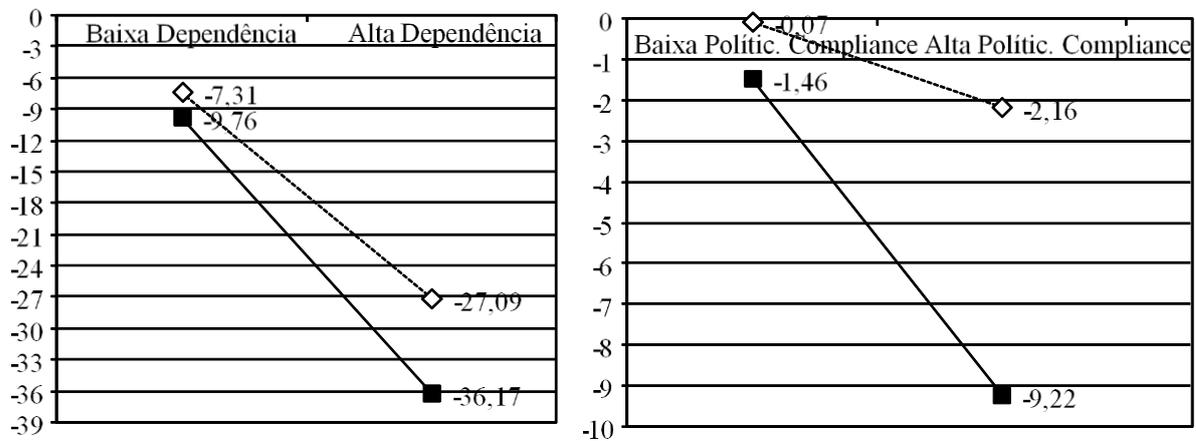
Monitoramento Comportamento	Beta	Monitoramento Resultado	Beta
Mon. Comp. × Incentivos (H8a)	-0,31**	Mon. Result. × Incentivos (H8a)	0,04
Mon. Comp. × Comunicação (H8b)	0,20*	Mon. Result. × Comunicação (H8b)	-0,03
Mon. Comp. × Exec. Contrato (H11)	-0,06	Mon. Result. × Exec. Contrato (H11)	0,09
Mon. Comp. × <i>Compliance</i> (H9)	-0,25**	Mon. Result. × <i>Compliance</i> (H9)	0,04
Mon. Comp. × Dependência (H10)	-0,15†	Mon. Result. × Dependência (H10)	-0,56**

**Nota.** Ver Apêndice A; em cada regressão de efeito interativo, as seguintes variáveis foram inseridas na regressão: moderadora, independente, controle e termo multiplicativo; para fins de apresentação, apenas as moderações são apresentadas; os valores apresentados são os betas padronizados do efeito moderador.

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

Houve um efeito moderador da dependência × monitoramento por resultado sobre o desempenho ( $Y = \beta_{\text{monitoramento por resultado}} = 0,09 + \beta_{\text{dependência}} = -0,21 + \beta_{\text{monitoramento por resultado} \times \text{dependência}} = -0,56$ ;  $R^2 = 31\%$ ). Como a percepção de ambas as variáveis são negativas, a interação prejudicou o desempenho, suportando a H<sub>10</sub>. Os achados mostraram que quando há monitoramento, a percepção do desempenho do lojista fica ainda mais prejudicada. Ademais, a relação é mais negativa com os maiores níveis de monitoramento por resultado (Figura 3, lado esquerdo). Notou-se também um efeito moderador negativo da política de *compliance* × monitoramento por comportamento sobre o desempenho ( $Y = \beta_{\text{monitoramento por comportamento}} = 0,16 + \beta_{\text{compliance}} = -0,42 + \beta_{\text{monitoramento por comportamento} \times \text{compliance}} = -0,25$ ;  $R^2 = 37\%$ ). Os achados mostraram que quando há o processo de monitoramento por comportamento, há menor

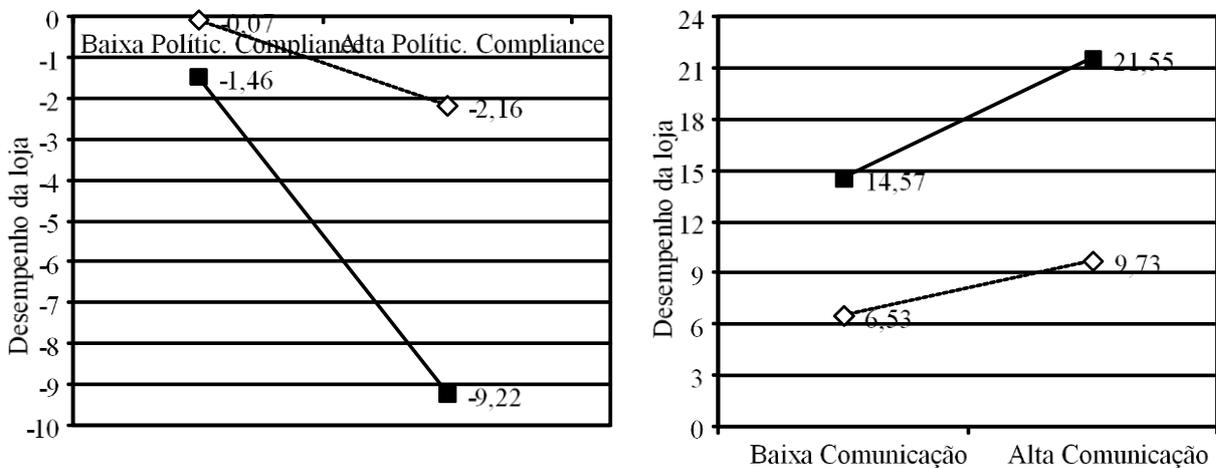
percepção de desempenho do lojista, dado a política de *compliance*. Esse resultado é contrário ao esperado, pois o efeito foi negativo, rejeitando a  $H_9$  (Figura 3, lado direito).



**Figura 3.** Efeito Moderador Duplo do Monitoramento sobre a Dependência

Linha com losângulo representa o baixo nível de monitoramento por resultado e linha com quadrado preenchido representa o alto nível de monitoramento.

Observou-se também um efeito moderador da dependência  $\times$  monitoramento por comportamento sobre o desempenho ( $Y = \beta_{\text{monitoramento por comportamento}} = 0,51 + \beta_{\text{dependência}} = -0,24 + \beta_{\text{monitoramento por comportamento}} \times \text{dependência} = -0,15; p < 0,11; R^2 = 34\%$ ), suportando a  $H_{10}$ . Os achados salientaram novamente que quando há monitoramento, a percepção da *performance* do lojista fica ainda mais prejudicada (Figura 4, lado direito).



**Figura 4.** Efeito Moderador Duplo do Monitoramento *Compliance* e Comunicação

Linha com losângulo representa o baixo nível de monitoramento por resultado e linha com quadrado preenchido representa o alto nível de monitoramento.

Por fim, suportou-se a  $H_{8b}$  do papel moderador do monitoramento  $\times$  comunicação sobre o desempenho ( $Y = \beta_{\text{monitoramento por comportamento}} = 0,48 + \beta_{\text{comunicação}} = 0,12 + \beta_{\text{monitoramento por comportamento}} \times \text{comunicação} = 0,20; R^2 = 32\%$ ; Figura 4, lado direito). Os achados mostraram que quando há o processo de monitoramento por comportamento, há ainda mais políticas de comunicação entre administradora e loja. Vale salientar que a hipótese  $H_{8a}$  de incentivos foi rejeitada, uma vez que foi na direção contrária ( $\beta = -0,31$ ).

## Considerações Finais

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar as variáveis preditoras da percepção de desempenho do lojista no que tange ao relacionamento da administradora com o agenciado. Cinco grandes contribuições são sugeridas. Primeiro, embora parcialmente significativos ao nível de confiança de 10%, os resultados mostraram que o monitoramento por comportamento do lojista na medida certa tende a melhorar o desempenho (Samaraweera & Gelb, 2014). Esse resultado pode ser explicado porque há compreensão do lojista de que o principal o quer bem, guia-o e lhe sugere ações corretas a fazer, como é aplicado por vezes em casos de franquia (Kashyap *et al.*, 2011).

Segundo, ficou claro que há dependência entre o lojista e a *expertise* da administradora, e que essa relação linear é prejudicial para o agenciado. A dependência pode sugerir alto nível de poder na relação e interfere negativamente no desempenho do parceiro por reduzir o desejo de comprometimento (Gundlach & Cadotte, 1994). A percepção de dependência pode comprometer o andamento das atividades do lojista ao bloquear algumas de suas atitudes em prol de estratégias de marketing e vendas, prejudicando, assim, os resultados. Inicialmente, a relação direta suporta o estudo empírico de Lewis e Lambert (1991). Os pesquisadores encontraram nos dados de 15 franqueados que o desempenho da franquia é influenciado pela dependência financeira em relação ao franqueador.

Terceiro, por meio dos exames curvilineares, encontrou-se que o efeito da dependência, dos incentivos ao lojista, do monitoramento por comportamento e das políticas de *compliance* exercem um impacto na forma de U invertido, explicando melhor o desempenho. Em algum grau há necessidade de que administradora e lojista dependam um do outro, mas de forma muito elevada, altos escores nas variáveis, contrariamente ao suposto, prejudicam a *performance*. Encontrar um ponto ideal entre o interesse da administradora e do lojista é uma forma de dosar o poder e a liberdade de forma que sejam benéficos ao desempenho (Gundlach & Cadotte, 1994). O achado curvilinear mostra uma área fértil para pesquisas futuras, as quais podem investigar os níveis de ideias de dependência no canal de relacionamento e em quais momentos o efeito sobre o desempenho começa a elevar ou baixar.

Quarto, há um dado que chamou a atenção nos resultados: o tempo de existência da loja e o tempo de experiência com vendas do indivíduo, ambos mensurados em meses, não foram fatores determinantes do aumento do desempenho do varejista. Isto mostra que ter mais experiência na gestão de lojas não é necessariamente um preditor de desempenho empresarial. Os resultados da investigação mostraram que o tempo médio dos lojistas dentro do *shopping* foi de 17 meses, e que o tempo médio da experiência com vendas foi de 38 meses.

Quinto, o papel moderador dos sistemas de monitoramento, tanto por resultado como por comportamento, amplificou o efeito da comunicação sobre o desempenho e piorou ainda mais o papel da dependência e da política de *compliance*. Esse achado amplia o estudo de Kashyap *et al.* (2011), dado que examinou a moderação apenas sobre o papel do *enforcement*. Notou-se claramente um papel amplificador do efeito da comunicação sobre o desempenho e, por outro lado, um papel de danificar ainda mais o impacto negativo da dependência sobre o desempenho.

Uma limitação do estudo se refere ao fato de analisar apenas o comportamento *ex post* da relação entre administradora e lojista. Futuras pesquisas poderiam analisar também como o contrato foi estruturado inicialmente e como se alterou ao longo do relacionamento, complementando com uma perspectiva *ex ante*. Além do mais, verificou-se que a amostra utilizada, embora calculada com uso do poder e com a perspectiva de um único *shopping center*, precisa ser vista com cautela. Futuros trabalhos podem ampliar o tamanho da amostra para verificar a aplicabilidade dos achados aqui discutidos. Adicionalmente, a medida do desempenho do lojista foi feita na forma subjetiva, e não objetiva, como feita em Claro, Gonzales, Laban e Claro (2009). A medida do desempenho corresponde à percepção do lojista quanto ao seu próprio desempenho e tal procedimento pode gerar o erro de *common method bias*. Esse erro é compreendido como uma variância gerada pelo método de medida, e não pelo constructo em questão (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Futuras pesquisas podem utilizar outra medida complementar de desempenho, minimizando o erro, tal como foi feito por Mullins, Ahearne,

Lam, Hall e Boichuk (2014). Para finalizar, futuros trabalhos podem estudar o papel moderador duplo de ambas as capacidades de monitoramento (resultado vs. comportamento), verificando como essas duas se complementam ao explicar o desempenho.

## Referências

- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E., & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764-776. doi: 10.1509/jmkr.47.4.764
- Aiken, S. G., & West, L. S. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Anderson, E., & Weitz, B. A. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323. doi: 10.1287/mksc.8.4.310
- Antia, K. D., & Frazier, G. L. (2001). The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships. *Journal of Marketing*, 65(3), 67-81. doi: 10.1509/jmkg.65.4.67.18385
- Antia, K. D., Zheng, X., & Frazier, G. L. (2013). Conflict management and outcomes in franchise relationships: the role of regulation. *Journal of Marketing Research*, 50(5), 577-589. doi: 10.1509/jmr.11.0144
- Bathroom Reader's Institute. (2010, November). *The mall: a history. Uncle John's heavy duty bathroom reader*. Ashland, Oregon: Bathroom Reader's Press.
- Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38. doi: 10.2307/1252187
- Bello, D. C., Katsikeas, C. S., & Robson, M. J. (2010). Does accommodating a self-serving partner in an international marketing alliance pay off? *Journal of Marketing*, 74(6), 77-93. doi: 10.1509/jmkg.74.6.77
- Castro, L. T. (2008). *Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os Estados Unidos da América no setor de defensivos agrícolas* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Claro, D. P., Claro, P. B. O., & Zylbersztajn, D. (2005). Relationship marketing strategies: when buyer and supplier follow different strategies. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2) 18-35. doi: 10.1590/S1415-65552005000600003
- Claro, D. P., Gonzales, G., Laban, S. A., Neto, & Claro, P. B. O. (2009, setembro). Sales network: content and structure. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT1357.pdf>
- Claro, D. P., Laban, S. A., Neto, & Claro, P. B. O. (2013). The enhancing impact of friendship networks on sales managers' performance. *Brazilian Administrative Review*, 10(2), 1-15. doi: 10.1590/S1807-76922013000200004
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Publishing.

- Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: a meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46-63. doi: 10.1111/j.1937-8327.2003.tb00287.x
- Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1999). An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 160-170. doi: 10.2307/3152090
- Daniel, W. W. (1999). *Biostatistics: a foundation for analysis in the health sciences* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.09.005
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037. doi: 10.1037/0022-3514.53.6.1024
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.09.005
- El-Ansary, A. I. (1975). Determinants of power-dependence in distribution channel. *Journal of Retailing*, 51(3), 59-94.
- Foorthuis, R. M. (2012). *Project compliance with enterprise architecture* (Doctoral dissertation). Utrecht University, Department of Information and Computing Sciences, Organization and Information, Utrecht, Holland.
- Frazier, G. L. (1983). On the measurement of interfirm power in channels of distribution. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 158-166.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240. doi: 10.1177/0092070399272007
- Frazier, G. L., Maltz, E., Antia, K. D., & Rindfleisch, A. (2009). Distributor sharing of strategic information with suppliers. *Journal of Marketing*, 73(2), 31-43. doi: 10.1509/jmkg.73.4.31
- Gal-Or, E. (1995). Maintaining quality standard in franchised chains. *Management Science*, 41(11), 1774-1792. doi: 10.1287/mnsc.41.11.1774
- Gilliland, D. I. (2004). Designing channel incentives to overcome reseller rejection. *Industrial Marketing Management*, 33(2), 87-95. doi: 10.1016/S0019-8501(03)00031-2
- Gilliland, D. I., & Bello, D. C. (2001). Channel incentives as unilateral and bilateral governance processes. *Journal of Marketing Channels*, 8(1/2), 5-32. doi: 10.1300/J049v08n01\_02
- Gundlach, G. T., & Cadotte, E. R. (1994). Exchange interdependence and interfirm interactions: research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516-532. doi: 10.2307/3151880
- Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37. doi: 10.2307/1252235
- Hayes, A. F. (2008). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *The Journal of Marketing*, 56(2), 32-44. doi: 10.2307/1252040

- Heide, J. B., Wathne, K. H., & Rokkan, A. I. (2007). Interfirm monitoring, social contracts and relationship outcomes. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 425-433. doi: 10.1509/jmkr.44.3.425
- Hunt, S., & Vasquez-Parraga, A. (1993). Organizational consequences, marketing ethics and sales force supervision. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 78-90. doi: 10.2307/3172515
- Ishida, C., & Brown, J. R. (2013). A taxonomy of monitoring in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(2), 123-140. doi: 10.2753/MTP1069-6679210201
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Joseph, K., & Thevaranjan, A. (1998). Monitoring and incentives in sales organizations: an agency-theoretic perspective. *Marketing Science*, 17(2), 107-123. doi: 10.1287/mksc.17.2.107
- Kashyap, V., Antia, K. D., & Frazier, G. L. (2011). Contracts, extracontractual incentives and ex post behavior in franchise channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 3(4), 555-563. doi: 10.1509/jmr.09.0337
- Klein, B. (2000). Fisher-general motors and the nature of the firm. *Journal of Law and Economics*, 43(1), 105-142. doi: 10.1086/467449
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(4), 348-356. doi: 10.2307/3151986
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1998). Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 225-235. doi: 10.2307/3151850
- Lewis, M. C., & Lambert, D. M. (1991). A model of channel member performance, dependence, and satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2), 205-225.
- Loureiro, L. M. J., & Gameiro, M. G. H. (2011). Interpretação crítica dos resultados estatísticos: para lá da significância estatística. *Revista de Enfermagem Referência*, 3(3), 151-162. doi: 10.1590/S0102-76382008000300018
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *The Journal of Marketing*, 60(3), 103-115. doi: 10.2307/1251844
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318-335. doi: 10.2307/3151984
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. doi: 10.2307/1252308
- Mullins, R. R., Aharne, M., Lam, S. K., Hall, Z. R., & Boichuk, J. P. (2014). Know your customer: how salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. *Journal of Marketing*, 78(6), 38-58. doi: 10.1509/jm.13.0300
- Murry, J. P., & Heide, J. B. (1998). Managing promotion program participation within manufacturer-retailer relationships. *Journal of Marketing*, 62(1), 58-68. doi: 10.2307/1251803
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. doi: 10.2307/256591

- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67. doi: 10.2307/1251916
- Palmatier, R. W. (2008). *Relationship marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(3), 136-153. doi: 10.1509/jmkg.70.4.136
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2007). Comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(3), 172-194. doi: 10.1509/jmkg.71.4.172
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In J. N. Sheth & A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of relationship marketing* (Chap.1, pp. 3-38). London: Sage Publications Inc.
- Paxson, M. C. (1992). Follow-up mail surveys. *Industrial Marketing Management*, 21(3), 195-201. doi: 10.1016/0019-8501(92)90016-M
- Payan, J. M., & Nevin, J. R. (2006). Influence strategy efficacy in supplier–distributor relationships. *Journal of Business Research*, 59(4), 457-465. doi:10.1016/j.jbusres.2005.10.002
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156-165.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7-63. doi: 10.1257/jel.37.1.7
- Prendergast, C. (2000). What trade-off of risk and incentives? *American Economic Review*, 90(2), 421-425. doi: 10.1257/aer.90.2.421
- Samaraweera, M., & Gelb, B. D. (2014). Formal salesforce controls and revenue production: a meta-analysis. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 34(4), 37-41. doi: 10.1080/08853134.2014.977796
- Stern, L., El-Ansary, A., & Coughlan, A. (1996). *Marketing channels* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hal.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: procedural justice, social identity and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1143-1158. doi: 10.2307/20159734
- West, G. W., Aiken, L. S., & Krull, J. L. (1996). Experimental personality designs: analyzing categorical by continuous variable interactions. *Journal of Personality*, 64(1), 1-48. doi: 10.1111/j.1467-6494.1996.tb00813.x
- Whisman, M. A., & McClelland, G. H. (2005). Designing, testing, and interpreting interactions and moderator effects in family research. *Journal of Family Psychology*, 19(1), 111-120. doi: 10.1037/0893-3200.19.1.111

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

Wooldridge, J. M. (2011). *Introdução à econometria*. Cengage Learning: São Paulo.

### **Dados do Autor**

Valter Afonso Vieira

Av. Colombo, 5790, 87020-900, Bl. C23, PPA/UEM, Maringá, PR, Brasil. E-mail: valterafonsovieira@gmail.com

**APÊNDICE A**

Equação utilizada, ver em [www.kck.usm.my/ppsg/.../SSCPSversion1001.xls](http://www.kck.usm.my/ppsg/.../SSCPSversion1001.xls). Onde:  $n'$  = amostra com população finita;  $N$  = tamanho da população;  $Z$  = estatística para nível de confiança;  $P$  = proporção esperada;  $d$  = precisão.

$$n' = \frac{NZ^2P(1-P)}{d^2(N-1) + Z^2P(1-P)}$$

**APÊNDICE B**

Exemplo de interação dupla estimada utilizando o PROCESS® de Hayes (2008). Em todas as dezoito equações interativas, as três variáveis de controle foram inseridas.

$\text{Desempenho} = \beta_{10} + \beta_{11}\text{Dependência} = -0,22; p < 0,08. + \beta_{12}\text{Comunicação} = 0,10; p < 0,40 + \beta_{13}\text{Dependência} \times \text{Comunicação} = 0,07; p < 0,54 + \beta_{14}\text{tempo na loja} = -0,13; p < 0,31 + \beta_{15}\text{tempo experiência} = 0,05; p < 0,67 + \beta_{16}\text{número empregados} = 0,13; p < 0,29 + \varepsilon.$