UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

BIANCA MARIA DA SILVA

Monitoramento e Incentivos em Redes de Franquias Brasileiras

ORIENTADOR: PROF. DR. EUGÊNIO JOSÉ SILVA BITTI

RIBEIRÃO PRETO
2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Adriana Maria Procópio de Araújo
Chefe do Departamento de Contabilidade

Profa. Dra. Maísa de Souza Ribeiro
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

BIANCA MARIA DA SILVA

Monitoramento e Incentivos em Redes de Franquias Brasileiras

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP.

Orientador: Prof. Dr. Eugênio José Silva Bitti

RIBEIRÃO PRETO
2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA, Bianca Maria,
Monitoramento e Incentivos em Redes de Franquias Brasileiras
Ribeirão Preto, 2015.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.
Orientador: Prof. Dr. Eugênio José Silva Bitti.
1. Franquia. 2. *Royalties.* 3. Taxas de franquia. 4. Custos de monitoramento.

FICHA DE APROVAÇÃO

Nome: SILVA, Bianca Maria
Título: Monitoramento e Incentivos em Redes de Franquias Brasileiras

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de Mestre em Ciências.

Aprovada em: 11/11/ 2015.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Vivian Lara dos Santos Silva	Instituição: Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA/USP)
Julgamento:	Assinatura: _____
Profa. Dra. Thelma Valéria Rocha	Instituição: Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM
Julgamento:	Assinatura: _____
Profa. Dra. Roberta de Castro Souza	Instituição: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Julgamento:	Assinatura: _____

Ao pai que a vida me presenteou: Juscelino e a minha família, por todo amor, preocupação, dedicação e incentivo em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por sempre direcionar meus caminhos e por me conceder tantas vitórias como a presente.

À toda minha família por sempre acreditarem em mim, pelo amor e apoio incondicionais e principalmente por entenderem a minha ausência em tantos momentos. À minha segunda família, M.G., por sempre me incentivar, apoiar e compartilhar minhas conquistas e à Laura por realmente me auxiliar em todos os sentidos, a melhor estagiária que poderíamos ter.

A Universidade de São de Paulo pela estrutura fornecida e ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade pela oportunidade que me foi concedida. Aos funcionários Rose, Lucila, Thiago, Matheus, Silvio e Érika por sempre me ajudarem com tanta presteza.

Aos Profs. Helder e Murilo pelo apoio inicial e fundamental e a todos os professores do programa pelos conhecimentos e experiências compartilhados. Ao Prof. André Aquino pela abertura deste mundo encantador e a Profa. Mariana Fregonesi por compartilhar tantos conhecimentos práticos da vida de um professor, o que se tornou diferencial para minha futura postura profissional. Ao Prof. Eugênio Bitti, por ter me concedido a oportunidade de ser sua orientanda, obrigada por acreditar em mim, por ser tão prestativo, por tantos ensinamentos compartilhados e em especial por transmitir este encanto por franquias, que levarei para vida toda. As Profas. Vivian, Thelma e Roberta pelas contribuições e sugestões, que foram fundamentais para realização de um trabalho melhor e para o meu amadurecimento acadêmico. Aos professores de inglês: Daniela, Felipe e Mariana que hoje são mais que professores, são meus amigos, e que tiveram uma contribuição direta para o alcance desta meta.

A todos os meus amigos que direta ou indiretamente torceram por mim. A Rubis, Sandra, Fer, Gladys e Lily que tanto me ouviram e pelo muito que me ajudaram. Matheus Mascioli pelos help's em econometria. Aos amigos que o mestrado me proporcionou, aqueles da minha turma: Bethânia, Diego, Elisângela, Flávio, Letícia Luanda, Letícia Faleiro e Rogiene vivenciamos muitos momentos que contribuíram significativamente para o meu crescimento acadêmico; Bianca Thomazella e Raytza por me socorrem no momento de desespero, e em principalmente, Gisele, Lucelma, Manuela e Lydia pela parceria constante nos estudos e pela cumplicidade e amizade que permanece. E aqueles que não foram da minha turma: Paola, Ricardo Fontenele e Sérgio que foram muito mais que essenciais nesta caminhada. A amiga Juliana, pela cumplicidade da amizade e pelo auxilio e contribuições neste trabalho. E por fim, ao amigo, Leonel, que reaproximou nos últimos minutos do segundo tempo, mas que foi fonte de motivação para conclusão desta jornada.

“A alma cresce à altura daquela que admira.”

Ellen G. White

RESUMO

SILVA, Bianca Maria. **Monitoramento e Incentivos em Redes de Franquias Brasileiras.** 2015. 70f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

Redes de franquia constituem um tipo de arranjo híbrido de governança onde, normalmente, lojas próprias e franqueadas operam sob uma mesma marca e formato de negócios. Considerando que taxas de franquia (fixas e variáveis) estão entres as principais fontes de receita do franqueador senão a principal, este trabalho tem por objetivo identificar evidências quanto a fixação destas taxas por redes de franquia. A variação de tais taxas é comparada à capacidade de monitoramento das redes, considerando que custos de monitoramento são influenciados pelo nível de dispersão geográfica das unidades das redes. Verifica-se também o efeito de variáveis que tornam o monitoramento a distância mais factível e eficiente, o que modera o custo de monitorar unidades a distância. Para tal objetivo, um total de 376 redes associadas à Associação Brasileira de Franchising (ABF) são investigadas em uma análise *cross-section* tendo como base o ano de 2011. Os resultados indicam que, de fato, custos de monitoramento levam as redes a praticarem taxas menores como forma de incentivar e motivar franqueados. Porém, características das redes com relação a maior nível monitoramento mitiga tal efeito. Os resultados são mais claros para taxas variáveis de franquia (*royalties*). Também se constatou que as taxas de franquias não apresentam efeito substitutivo entre elas, ou seja, não são inversamente proporcionais, o que indica uma diferenciação do cenário brasileiro em relação a outros países.

Palavras chave: Franquia; *Royalties;* Taxas de franquia; Custos de monitoramento**.**

ABSTRACT

SILVA, Bianca Maria. **Monitoring and Incentives in Brazilian Franchise.** 2015. 70f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

Franchise chains are a type of hybrid arrangement of governance, which usually owned and franchised stores operate under the same brand and business format. Considering that franchise fees (fixed and variable) are among the main sources of the franchisor´s income, (otherwise the franchisor's major source), this paper aims to identify evidence for setting these fees for franchise chains. The variation of such fees is compared to the chains monitoring capacity, considering that monitoring costs are influenced by the geographical dispersion level of the units of the chains. There is also the effect of variables that make the remote monitoring more feasible and efficient, which moderates the cost of monitoring distance units. To this aim, 376 chains associated with the Brazilian Franchising Association (ABF) are investigated in a cross-section analysis based in 2011. The results indicate that, in fact, monitoring costs lead the networks to practice lower rates as a way to encourage and motivate franchisees. However, chains characteristics related to higher-level of monitoring mitigates this effect. The results are more evident to franchise variable fees (royalties). It was also found that franchises fees show no substitute effect between them, ie they are not inversely proportional, which indicates a differentiation of the Brazilian scenery in relation to other countries.

Keywords: Franchise; Royalties; Franchise fees; Monitoring costs.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Proporções dos segmentos de franquias no Brasil, entre as redes associadas à ABF e entre as redes da amostra ……..……...…….. 48
Tabela 2 – Comparação do setor de franquias no Brasil com redes associadas à ABF e amostra ... 48
Tabela 3 – Correlação de Pearson entre redes no setor, redes associadas à ABF e redes amostra .. 49
Tabela 4 – Estatística descritiva das variáveis dependentes e independentes ……. 55
Tabela 5 – Coeficientes de Correlação de Pearson .....……. 55
Tabela 6 – Resultado das regressões MQO com correção robusta de White .....……...…. 56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do número de redes de franquias brasileiras .....…….. 26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características dos sistemas de franquia de negócios ..…..……. 28
Figura 2 – Principais assuntos e teorias utilizadas em pesquisa de franquias ..…...……. 30
Figura 3 – Distribuição das unidades franqueadas por Estado – 2014 38
Figura 4 – Esquema do modelo proposto ..…..….....…… 44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sistema de franquia: principais questões …….. 24
Quadro 2 – Comparativo do cenário de franquias dos anos 2005 e 2011 24
Quadro 3 – Fatores para popularização do sistema de franquias brasileiras 25
Quadro 4 – Síntese da taxa de *royalties* 36
Quadro 5 – Síntese da taxa inicial de franquia 36
Quadro 6 – Dados numéricos Loja A e Loja B 52
Quadro 7 – Resumo dos testes das hipóteses 61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 17

2 REFERENCIAL TEÓRICO 22

2.1 O sistema de Franquias 22

2.2 Histórico do Sistema de Franquias 24

2.3 Histórico do Sistema de Franquias no Brasil 25

2.4 As diferentes gerações de franquias 26

2.5 Teoria de agência em Franquia 28

2.6 Mecanismo de incentivo e coordenação/monitoramento 31

2.7 Taxas fixas de franquias e taxas *royalties* 32

2.8 Dispersão geográfica 36

2.9 Padronização e automação 38

3 DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES 40

4 DADOS E OPERACIONALIZAÇÃO DE VARIÁVEIS 45

4.1 Dados 45

4.2 Amostra 45

4.3 Variáveis Dependentes 49

4.4 Variáveis independentes 49

4.5 Variáveis moderadoras 51

4.6 Variáveis de controle 53

5 RESULTADOS 54

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 60

7 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS 62

8 COMENTÁRIOS FINAIS 63

9 REFERÊNCIAS 64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising.

WFC – *World Franchise Council*.

APEX – Agência de Promoção às Exportações.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

COF – Circular de Oferta de Franquia.

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

PPC – Poder de Compra.

PIB – Produto Interno Bruto.

1 INTRODUÇÃO

O sistema de franquias é um formato organizacional percebido como um poderoso veículo de expansão e crescimento de firmas, estando presente em setores diversos da economia. Além de setores tradicionais como alimentação, moda e educação, essa diversidade também tem se manifestado em setores pouco explorados, como por exemplo, saúde, assessoria empresarial e automotivos.

Uma relação contratual de franquia é desenvolvida entre duas partes: o franqueador e o franqueado. Tipicamente, franqueadores permitem que operadores locais licenciados (franqueados) usem e promovam sua marca e formato de negócios em troca de uma combinação de taxas fixas e taxas variáveis (*royalties* contínuos) (ROH, 2002).

Há diferentes formatos de franquias. Entretanto, no presente trabalho, utilizou-se o modelo de franquia de negócios (3ª Geração – *business format franchising*) onde o franqueador é responsável por todo suporte necessário (treinamentos, fornecimento de produtos, assessoramentos, etc) para o estabelecimento de uma nova franquia, ou seja, transferirá ao franqueado o conhecimento, padrões de operações e a experiência já adquiridos (*know-how)*; cabendo ao franqueado a responsabilidade de gerir localmente o negócio, acatando determinações contratuais quanto aos padrões da operação, além do pagamento das taxas de franquia previstas em contrato (SIMÃO 1993; MAURO, 1999; SHANE, 2005; GILLIS, 2007; SILVA, AZEVEDO *et al*., 2012).

No Brasil, a adoção do modelo de franquias teve as primeiras iniciativas com a rede de ensino de idiomas Yázigi (1963) e CCAA (1969). No entanto, apenas a partir da década de 1980 observou-se um incremento mais intenso do arranjo no país, principalmente pela chegada de redes internacionais como a McDonald's (que operava apenas com unidades próprias) e a adoção do modelo por empresas nacionais, como O Boticário e Bob's e em 1987 a Associação Brasileira de Franchising (ABF) foi fundada. E o setor de franquia tem mantido forte tendência de crescimento nos últimos anos na economia brasileira.

O setor de franquias brasileiro apresenta números de destaque na economia nacional. Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), 2.942 redes de franquia atuaram no Brasil. Estas redes operam quase 125 mil unidades entre lojas próprias e franqueadas. Ainda no ano de 2014, o faturamento total do setor foi de quase R$ 130 bilhões e gerou cerca de 1,1 milhões de empregos diretos. Entre 2001 e 2014, o crescimento do setor esteve, em média, cerca de três vezes acima do crescimento da economia brasileira como um todo (ABF, 2014).

Assim, tal cenário têm incentivado investigações acadêmicas e, de fato, uma ampla literatura com espectros epistemológicos diversos têm se voltado para o entendimento do setor. Em específico em relação ao cenário brasileiro; Melo & Andreassi (2010) após levantamento de publicações sobre franquia em *journals* internacionais e em congressos e revistas nacionais de relevância, no período de 1998 a 2007, destacam que franquias é um grande campo a ser explorado e mostra a crescente preocupação do meio acadêmico brasileiro em intensificar as pesquisas sobre o setor. A pesquisa contábil brasileira em Franquia também demonstra baixa inserção de publicações. Portanto, neste estudo visa contribuir para esta lacuna existente de estudos sobre o setor de franquias brasileira, para tal, redes de franquia são usadas como um conveniente laboratório.

Na literatura em franchising observa-se considerável proeminência da teoria da agência (MELO; ANDREASSI, 2010). Nesta abordagem, contratos de franquia são explicados em termos de custos de agência, isto é, os custos de se manter alinhados os interesses do Principal (o franqueador) e dos Agentes (operadores locais) com relação ao desempenho da parceria contratual (DOHERTY *et al.*, 2014). Nessa vertente, franquias representam alternativas a problemas de coordenação e monitoramento de firmas com múltiplas unidades geograficamente dispersas. Ou seja, o gerente da unidade é convertido em proprietário, de forma que sua remuneração e aumento de patrimônio dependem do bom desempenho da loja. Em contrapartida, taxas de franquia fixas e/ou variáveis são pagas ao franqueador, além de outras compensações como exclusividade de fornecimento, promoção da marca e ocupação de territórios diversos (AZEVEDO; SILVA, 2003).

Em comparação as redes que contam apenas com unidades verticalmente integradas (apenas lojas próprias), o arranjo franqueado oferece vantagens (BAENA, 2015). Por exemplo, do ponto de vista do alinhamento de interesses e motivação ao esforço, franqueados lidam com incentivos mais poderosos do que gerentes empregados de lojas próprias. Afinal, o sucesso (ou fracasso) da operação local impacta sobre a renda e o patrimônio do próprio franqueado. Além disso, as redes podem se beneficiar do conhecimento local de franqueados, os quais muitas vezes são membros de sua comunidade local. Como resultado, o arranjo é uma das estratégias mais comuns em operações com unidades geograficamente dispersas (ALTINAY; WANG, 2006), principalmente em países com dimensões continentais (como o Brasil) ou em casos de expansão internacional, já oferecem flexibilidade e economias de escala para operações mundiais (NI; ALON, 2010).

Dentre os mais recorrentes objetos de estudo ambientados na perspectiva da teoria da agência estão os determinantes da proporção entre lojas próprias e franqueadas (BRADACH, 1997; LAFONTAINE E SHAW, 2005), o equilíbrio entre taxas fixas e variáveis em acordos de franquia (LAFONTAINE, 1992; SEN, 1993; BRICKLEY, 2002; VASQUEZ, 2005; MARUYAMA E

YAMASHITA, 2012), custos de monitoramento (PENÁRD *et al*., 2003), controle do oportunismo de franqueados (CHAUDEY E FADAIRO, 2008; BOULAY, 2010), dentre outros.

Na literatura nacional, trabalhos abordando o setor de franquia tem priorizado aspectos como empreendedorismo, estratégia, internacionalização, dentre outros (MELO; ANDREASSI, 2010). Poucos trabalhos veiculados em periódicos brasileiros têm se voltado para relações de agência afetando a formatação do arranjo, tal como verificado em Azevedo e Silva (2003), ainda que este trabalho enfatize prioritariamente a questão institucional.

Partindo a importância do esquema contratual (ajuste das taxas a serem cobradas), várias pesquisas têm estudado o comportamento desta remuneração, bem como, os fatores que a influenciam, nos Estados Unidos iniciou-se com Lanfontaine (1992); continuando com Wimmer e Garen (1997) e Brickley (2002); Sen (1993) também analisa franqueadores operando nos Estados Unidos e Canadá; na Espanha com o estudo de Vazquez (2005) e para o Japão esta estrutura é apresentada por Maruyama; Yamashita (2012).

Neste estudo observa-se o comportamento das taxas de franquia – fontes de receita para as redes de franquia. Visa-se contribuir com a literatura abordando o comportamento de taxas de franquia a partir da ótica da teoria da agência. Como já mencionado, pela lógica de *agency*, contratos de franquia representam principalmente um mecanismo de governança para resolver problemas de agência em operações com múltiplas unidades de negócio geograficamente dispersas (GONZALEZ-DIAZ; SOLIS-RODRIGUEZ, 2012). Se o nível necessário de monitoramento fosse economicamente viável, franquias tenderiam a ser um fenômeno temporário para aquelas redes que usam o arranjo como forma de acessar recursos a um custo menor, tais como capital, conhecimento local, dentre outros (MARTIN, 1988; BITTI, 2012). No entanto, uma vez que o monitoramento exige dispêndios, os mesmos podem inviabilizar o negócio. Assim, o sistema toma forma. O resíduo da unidade é partilhado com o franqueado, que assume o investimento local em ativos físicos (ou parte deles) e com isso parte também do risco associado. Em resumo, o lucro (resíduo) da unidade é assumido pelo franqueado, o qual compensa o franqueador com o pagamento de *royalties* contínuos sobre o faturamento de sua loja, além de já ter pago (normalmente) uma taxa inicial fixa ao comprar a franquia e entrar no negócio da rede (PERRYMAN; COMBS, 2012)

No entanto, mesmo após adotar o arranjo, o franqueador ainda precisa manter certo nível de monitoramento de forma a garantir não apenas o fluxo de *royalties* e demais taxas, mas também a própria proposta de valor da sua rede, por meio da uniformidade do produto transacionado, nível de atendimento, etc. Porém, considerando que o franqueado tem interesse (incentivos) no sucesso de sua unidade, a intensidade deste monitoramento (e os custos relacionados) tende a ser bem menor (COMBS *et al*., 2004).

Sendo assim, se for assumido que incentivos mais poderosos ao agente estão em vigor pelo fato de manter para si o lucro da unidade, tais incentivos seriam enfraquecidos caso as taxas praticadas pelas redes se elevassem. A hipótese central deste trabalho é que a elevação dos custos de monitoramento levaria as redes a praticarem taxas mais baixas, o que potencializa o esforço do franqueado frente a sua unidade. Tais custos de monitoramento estariam associados ao nível de dispersão das unidades (principalmente em um país como o Brasil). E isso gera hipóteses secundárias: existem características das redes que atenuam o efeito da dispersão geográfica, possibilitando às mesmas praticarem taxas mais altas.

Além disso, os efeitos moderadores de algumas destas características são testados, quais sejam: (i) o nível de automação, o qual elevaria a capacidade de monitoramento a distância; (ii) a presença de maiores níveis de estoques na loja, o que também permite maior controle sobre o desempenho da loja com base no giro de estoques; e (iii) a alocação de lojas em *shopping centers*. Este último fator tem a ver com o fato de que a administração destes condomínios comerciais exerce fiscalização sobre lojas instaladas de forma a garantir a fidedignidade das informações de faturamento das mesmas (base para a parcela variável do aluguel cobrado), além de outras obrigações.

Diante desse contexto, procura-se responder à seguinte pergunta: a presença destes efeitos influencia a estrutura de taxas (taxas fixas e *royalties*) das redes de franquias do Brasil?

Visa também entender a influência ocasionada pelas variáveis (automação, estoque e presença em *shopping center*) no ajuste das taxas de franquia (taxa fixa e *royalties*) das redes de franquias brasileiras, tendo em vista, o problema do custo de monitoramento, dada a dispersão das lojas.

O estudo é desenvolvido sobre uma amostra com 376 redes de franquia associadas à Associação Brasileira de Franchising (ABF) submetidas a uma análise *cross-section* tendo como base o ano de 2011. São utilizados dados das redes de franquia disponibilizados no Guia Oficial de Franquias da ABF, além de informações das redes disponibilizadas em seus respectivos endereços de internet. As hipóteses são verificadas através de um conjunto de procedimentos econométricos. Além de testes convencionais como modelos de mínimos quadrados ordinários (MQO), uma ferramenta recentemente disponibilizada em pacotes estatísticos é usada: o modelo fracional *probit*. Este modelo foi desenvolvido para lidar com situações onde a variável resposta é uma proporção entre 0 e 100% (como no caso do percentual de *royalties*) (STATA, 2014). Os resultados confirmam consideravelmente a lógica proposta, principalmente com relação à taxa de *royalties*. Para as taxas fixas o efeito moderador dos três fatores supracitados não é significante, embora seja notada a influência de fatores locacionais (o perfil de ocupação das redes). Além disso, as taxas fixas parecem se comportar em certa associação com as taxas variáveis.

Mais do que lançar luz sobre a dinâmica das taxas de franquia no Brasil, pretende-se contribuir para a teoria subjacente ao arranjo pela ótica do equilíbrio entre incentivos e monitoramento. Pretende-se ainda trazer para a análise alguns efeitos pouco explorados na literatura, como a presença de redes em *shopping centers* e como isso afeta o equilíbrio mencionado.

Além disso, a área gerencial contábil e controladoria, sobretudo no Brasil, não tem manifestado muito interesse pelo setor, com poucos trabalhos publicados a respeito. Exceções, por exemplo, são vistas em trabalhos como Campbell *et al.* (2009), que investiga como o tipo do mercado de dispersão interfere na delegação dos direitos de decisão e a concessão de incentivos. Park (2012) analisa como custos de publicidade afetam diretamente o valor intangível da rede de franquia. Seguindo um interesse similar à presente pesquisa, Machado (2010) indica que taxas de *royalties* elevadas são consideradas como fatores de fracasso para redes de franquia. Sendo assim os resultados apresentados, suscita questões de interesse para a pesquisa em contabilidade gerencial e controladoria por trazer para o foco de análise aspectos relacionados a coordenação e controle via mecanismos de monitoramento e incentivos, consequentemente os resultados se alinham a estes supracitados no sentido de aumentar o entendimento do setor também pela ótica contábil.

O presente trabalho está organizado em oito capítulos, incluindo esse introdutório que apresenta uma breve contextualização e relevância do tema de pesquisa proposto, além da apresentação do problema de pesquisa, objetivo geral da pesquisa, contribuições e a apresentação da estrutura dos demais capítulos. O capítulo 2 traz uma discussão conceitual, é desenvolvido um referencial teórico que contempla os principais aspectos relacionados às franquias, tais como: a teoria da agência, incentivos, monitoramento, taxas fixas e *royalties*. Em seguida, no capítulo 3, abordou-se o desenvolvimento das hipóteses. O quarto capítulo apresenta a parte metodológica do estudo, empregada com o objetivo de detalhar os procedimentos da pesquisa e facilitar o entendimento dos critérios adotados na parte empírica da pesquisa. O capítulo 5, apresenta os resultados encontrados. O capítulo 6 apresenta uma discussão quanto aos resultados obtidos, bem como, as hipóteses propostas. O sétimo capítulo aborda as implicações gerenciais, com intuito de servir de referências para algumas decisões gerenciais. No oitavo capítulo são apresentadas as considerações finais, limitações do estudo e possíveis sugestões para investigações futuras. E no último as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados trabalhos realizados sobre o sistema de franquia, com objetivo de entender a adoção do **sistema de franquias** e suas interações. Busca-se uma contextualização do cenário de franquia, trazendo um **resgate histórico de âmbito internacional e nacional.** Como a pesquisa delimita-se a franquias de **3ª geração** (*business format franchising*) é abordado como estas gerações são classificadas.

Em seguida é apresentado a **teoria da agência** que tem sido empregada em vários campos de estudos e também para o estudo do sistema de franquia, bem como, os **custos de monitoramento e mecanismos de incentivos** que influenciam o esquema contratual (**taxas fixas de franquia e taxas de *royalties***), e que estão relacionados a **dispersão geográfica, padronização e automação**.

As pesquisas aqui utilizadas para fundamentação teórica são advindas de diversas bases de informação, portanto, advêm de livros, dissertações, teses e artigos pertencentes aos principais periódicos, tanto nacionais quanto internacionais, coletadas no período de abril 2014 a julho 2015 e que remete às seguintes bases: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP - Universidade de São Paulo, *Scientific Electronic Library Online (SCIELO)*, *SCOPUS* e *Web of Science*.

2.1 O sistema de Franquias

Grossman & Hart (1986) definem firma como conjuntos de ativos de sua propriedade; ou que firma é conjunto de contratos; assim firma é conjunto de contratos que definem o direito de contrato de sua propriedade. Sob a ótica dos autores o direito de propriedade como a detenção do controle residual e a integração nada mais é do que a determinação de quem possui o controle sobre as previsões não inclusas no contrato. Faz sentido realizar a integração / adquirir o direito de propriedade quando o custo de transação é elevado.

A decisão integração ou "*make or buy*", tão tradicional em economia da estratégia, são temas de grande relevância entre acadêmicos e executivos. Um dos modelos clássicos utilizados para esta decisão é a análise econômica, que consiste em comparar o custo de fabricação de um determinado produto com o custo de aquisição no mercado (o que é conhecido pela contabilidade como custeio relevante). (GUTWALD, 1995).

Coase (1937) e Williamson (1991) contribuíram significativamente para o desenvolvimento desta perspectiva, estudaram como os parceiros se protegem dos riscos (possibilidade de acordos não serem cumpridos) em suas relações comerciais; ao minimizarem os riscos afeta diretamente a

redução dos custos de transação e proporciona um elemento de eficiência na concorrência entre as empresas.

Diante disso, uma das formas de entender a adoção ao sistema de franquias é como um formato híbrido que se aproxima da integração vertical (RUBIN, 1978). Ao contrário do que ocorre nas firmas, no sistema de franquias o franqueado assume o risco do negócio e também a responsabilidade pela operação da unidade, sendo assim está associado à redução de risco residual para os tomadores de decisão (NORTON, 1988). Outros fatores também são importantes nesta análise de integração, tais como: tamanho da unidade, custo de monitoramento e importância dos esforços do franqueado e do franqueador. (LAFONTAINE E SLADE, 1997).

O arranjo de franquias também pode ser entendido como uma estratégia utilizada pelas empresas que proporcionaria a oportunidade de expansão em diferentes mercados; além de possibilitar alavancagem das competências da organização diversificando os riscos, fortalecendo a marca e principalmente criando valor. É caracterizado por uma forma organizacional complexa composta por partes legalmente distintas: uma parte central, detentora da marca e do conhecimento de gestão do negócio (o franqueador), e múltiplos agentes econômicos (os franqueados). A relação estabelecida entre os pares é regida pelo contrato de franquia, caracterizado por cláusulas mais ou menos padronizadas, onde o franqueador (detentor da marca) concede ao franqueado (autorizado a explorar a marca): direitos de uso da marca e de comercialização de produtos e/ou serviços. (SILVA, AZEVEDO *et al*., 2012; RUBIN, 1978).

Com isso, se estabelece uma relação em que franqueadores concordam em transferir o direito de uso e exploração de sua marca na produção e venda de produtos e serviços aos operadores locais licenciados (franqueados) e em contrapartida recebe uma soma monetária de combinação de taxas fixas e *royalties* contínuos. (ROH, 2002; GILLIS, 2007).

Sob a ótica da teoria da agência, o arranjo nesta dinâmica é uma questão de equilíbrio entre custos de agência, quais sejam: monitoramento e incentivo. Combs *et al*. (2004) deriva esta visão em duas dimensões. Na dimensão vertical dos custos de agência a decisão de adotar o arranjo franqueado é similar à decisão "*make-or-buy*", ou seja, se o desempenho do gerente local é o insumo fundamental para o sucesso da unidade, na impossibilidade de monitoramento eficiente, opta-se por um pacote de incentivos mais poderoso: a unidade é franqueada. Porém, existiria ainda uma perspectiva horizontal dos custos de agência, que será abordada no capítulo: Mecanismo de incentivo e coordenação/monitoramento.

O quadro a seguir, lista as principais questões envolvidas no sistema de franquias.

Quadro 1 – Sistema de franquia: principais questões

PRINCIPAIS QUESTÕES	
1	O sistema de franquias constitui-se de uma parceria contratual entre franqueador e franqueado.
2	O franqueador é o responsável pelo desenvolvimento gerencial da rede de franquia.
3	O franqueado atua como um Gerente local, sendo de sua responsabilidade seguir diretrizes estabelecidas pelo franqueador.
4	Esta parceria é remunerada via pagamento de taxas aos franqueador.

Fonte: MELO, 2012**.**

2.2 Histórico do Sistema de Franquias

O sistema de franquias desenvolveu-se em meados do século XIX nos Estados Unidos devido à necessidade das empresas em acompanharem a crescente mobilidade da população norte-americana em razão da expansão dos meios de transporte, especialmente das ferrovias (a era da revolução industrial norte-americana, cuja produção em massa de bens de consumo, a preços acessíveis, atendia à demanda dispersa geograficamente). Com o final da Segunda Guerra, e o regulamento do uso das marcas em 1946, as redes encontram um ambiente totalmente propício para crescimento do setor e também para uma nova geração de franquias, a de formato de negócios, que permitia a padronização e multiplicação de redes apoiadas na prestação de serviços. Na década de 1960, devido ao crescimento acelerado e a popularização do sistema de franquias, muitos oportunistas, atraídos pela receita decorrente da taxa de franquia, aproveitaram do arranjo de franquia, e então, ocorreram as primeiras iniciativas de regulação específica, que exigia maior transparência dos franqueadores. (VANCE, 2010; SILVA, AZEVEDO *et al*., 2012).

O tempo passou e, segundo a *World Franchise Council* – WFC (2011), o mercado mundial de franquias é liderado pelos Estados Unidos, com aproximadamente 825.000 unidades franqueadas, gerando mais de 18 milhões de empregos e movimentando, anualmente, US$ 2,1 trilhões na economia. Cabe ressaltar, que embora as estatísticas apresentadas sejam relevantes, os números apontados são menores do que os obtidos em 2005, havia 900.000 unidades franqueadas, gerava 20,9 milhões de empregos e impacto total sobre a economia norte-americana de US$ 2,3 trilhões. Os percentuais das reduções são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 2 – Comparativo do cenário de franquias dos anos de 2005 e 2011

Ano	Unidades Franqueadas	Emprego (milhões)	Faturamento (trilhões)
2005	900.000	20,9	2,3
2011	825.000	18,0	2,1
Percentual de redução (%)	8,33	13,88	8,70

Fonte: Elaborado pelo Autor.

2.3 Histórico do Sistema de Franquias no Brasil

No Brasil, houve algumas iniciativas de franquias na década de 1950, como engarrafadoras de bebidas, concessionárias de veículos e revendedoras de combustíveis, mas não se enquadram em franquias de formato de negócios (formato abordado próximo item), pois utilizam um modelo rústico de concessão de direitos de comercialização de produtos. Sendo assim, considera que as primeiras franquias brasileiras surgiram em 1963 com rede de escolas de idiomas Yágizi Idiomas e posteriormente a rede CCAA (1969). No entanto, foi apenas na década de 1980 que a adoção desse formato de distribuição de bens e serviços disseminou no país, marcas como O Boticário, Água de Cheiro, Bob's, Ellus e McDonald's se destacam por adotarem o sistema de franquias. Por ter sido um modelo que se popularizou no país alguns fabricantes, varejistas e empresas de serviços também aderiram o modelo. (VANCE, 2010; ALEXANDER & SILVA, 2002).

SILVA, AZEVEDO *et al*., 2012 apontam os principais fatores para popularização desse sistema no mercado brasileiro entre 1980 a 2008. O Quadro 3 sumariza estes fatores. Outro fator determinante para o amadurecimento e estabelecimento das redes de franquias no Brasil é a baixa mortalidade destes empreendimentos (MERLO, 2000; RISNER, 2001). A mortalidade das franquias em empreendimentos maduros com dez anos de existência é aproximadamente de 9%, em contrapartida em negócios independentes este índice é próximo de 80% (RIZZO, 2005).

E o setor de franquias brasileiras tem crescido significativamente e obtido destaque internacional, é o sétimo país em números de unidades franqueadas, ficando à frente de grandes economias internacionais, como: Canadá, Alemanha, França, Austrália e o quarto maior mercado em número de redes de franquias, superando os países citados anteriormente e também o Japão. (WFC).

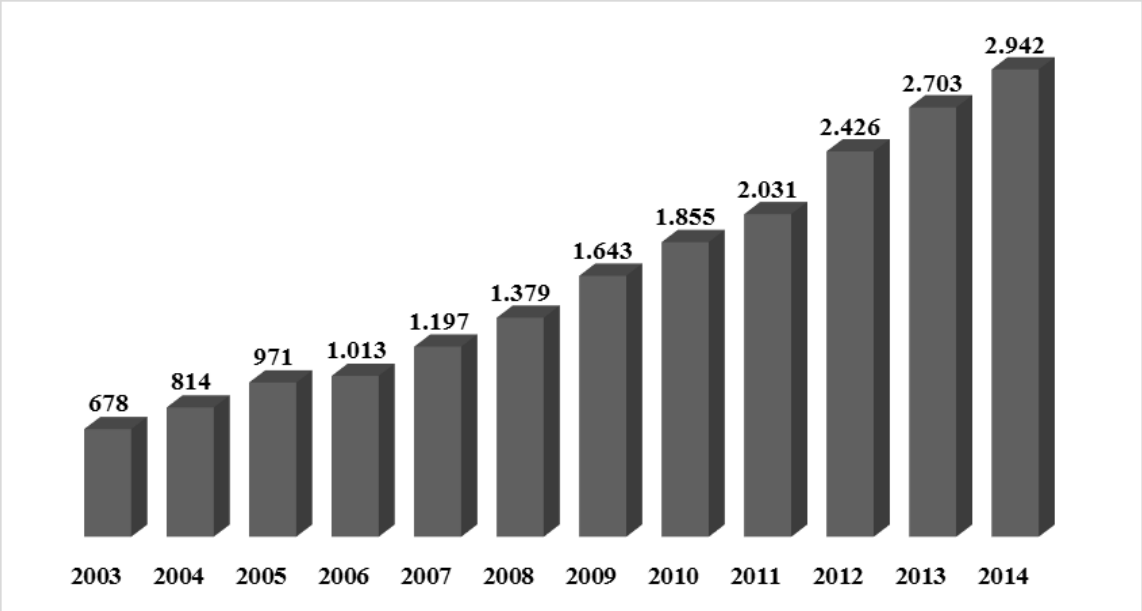
Quadro 3 – Fatores para popularização do sistema de franquias brasileiras

1	Em 1987, ocorreu a fundação da Associação Brasileira de Franchising (ABF), com a missão de divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional do sistema de franquias.
2	A promulgação da Lei nº 8.955 em 1994 regulamento a franquia empresarial no Brasil.
3	Devido a implantação do plano real (1994) a economia brasileira promove maior estabilidade e em decorrência dessas mudanças, o Brasil passa a ser incluído no planejamento de expansão de diferentes redes internacionais.
4	Chegada ao país de várias marcas internacionais.
5	O crescimento do setor de *shopping centers.*
6	A mobilização de um grupo de interesses (que incluía franqueadores, advogados e consultores) para a regulamentação e a organização do setor.
7	Capital disponível de profissionais que aderiram aos planos de demissão voluntária de empresas privatizadas.
8	Em 2004, com o Fórum Setorial de Franquias junto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), foi destinado à promoção da internacionalização de franquias nacionais, incluindo a proposição de uma Lei de Franquia para o Mercosul.
9	No mesmo ano (2004) foi firmado um acordo de fortalecimento da imagem do país no exterior, a partir da internacionalização de franquias entre a ABF e Agência de Promoção às Exportações (APEX).
10	Em 2008, foi renovada pelo terceiro biênio (2009/2010) a parceria entre APEX e a ABF, quando esta última também assumiu a direção do *World Franchise Council* (WFC).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), que é uma entidade que busca promover o setor de franquias no Brasil, e também oferece cursos temáticos, organização de feiras e divulga ao público externo informações sobre o setor, como dados estatísticos do segmento no Brasil (custo de instalação, valor da taxa de publicidade, valor necessário de capital para abertura de lojas, entre outros) por meio de anuários e no seu site na internet, no ano de 2014 o setor alcançou um faturamento acima de R$ 127 bilhões, gerando mais de um milhão de empregos. Atuam no país cerca de 2.942 redes de franquias nos mais diversos segmentos do varejo, alimentação, estética, educação etc.

Gráfico 1 – Evolução do número de redes de franquias brasileiras



Fonte: Site ABF, 2014.

Estes dados denotam a disposição do empreendedor brasileiro em atuar, sobretudo como franqueado, concebendo novos negócios. Este cenário, também chama atenção de investidores por apresentar condições econômicas favoráveis às franquias e possuir um grande mercado consumidor, o que em países como Estados Unidos, Canadá, França têm apresentado saturação no crescimento do segmento (ALON, 2001).

Cabe ressaltar, que mesmo após à crise financeira mundial de 2008 o setor continua a crescer, o que pode atribuir ao fato em especial do investimento de redes estrangeiras, em média nove redes de franquias têm ingressado no mercado brasileiro por ano. (SALLOWICZ, 2011).

2.4 As diferentes gerações de franquias

O sistema de franquia foi se desenvolvendo ao longo do tempo, e assim as garantias e apoio oferecidos pelo franqueador se tornaram mais abrangentes. Textos relacionados ao setor, veiculados

tanto em periódicos acadêmicos como na mídia especializada classificam os tipos de arranjo como "gerações" (FOSTER, 1995). As franquias de primeira geração possuem um sistema mais rústico, com pouco conhecimento sendo transferido ao franqueado. A principal preocupação do franqueador é o desenvolvimento de produtos e serviços. Já franquias de segunda geração caracterizam-se pelo fato de o franqueador transferir alguma tecnologia de implantação e operação, mas a relação entre franqueador e franqueado ainda é precária. Ambos os modelos são denominados de franquias de marca e produto.

Franquias de terceira geração apresentam transferência de conhecimentos, padrões de operações, estruturação de estratégias de *marketing*, treinamentos, assessorias, supervisão, suporte, controle das unidades, estabelecimento de unidades piloto. Nesse caso de geração o nível de relacionamento entre franqueado e franqueador é relevante e estas franquias são conhecidas como franquias de formato de negócios, do inglês *business format franchising* (este será o modelo utilizado nesta dissertação).

A quarta geração de franquias apresenta níveis ainda mais elevados de serviços prestados ao franqueados, tais como: relatórios de avaliação, canal de comunicação, reciclagem do treinamento inicial pelo menos uma vez por ano e reuniões regionais e nacionais. Por fim, em franquias de quinta geração o suporte prestado ao franqueado é diferenciado, com sofisticações tais como, um conselho de administração de franqueados. A decisão por um ou outro modelo depende do *trade-off* entre os ganhos de aprendizado e os riscos de perda do valor da marca e *know-how* (SIMÃO, 1993; MAURO, 1999; SILVA, AZEVEDO *et al*., 2012).

O modelo de franquias de negócios (3ª geração) além da marca exclusiva, o franqueador deve fornecer ao franqueado (BESHEL, 2001):

- Programa formal de treinamento;
- Manual de operação, incluindo as descrições dos processos, especificações técnicas e padrões de qualidade;
- Estrutura que dê apoio operacional ao franqueado e que monitore os padrões de imagem e de serviços da rede.

E em contrapartida, cabe ao franqueado o pagamento de valores monetários previstos em contrato. O que pode ser melhor visualizado na seguinte figura.

Figura 1 – Características dos sistemas de franquia de negócios

FRANQUEADOR	FRANQUEADO
É proprietário da marca. Oferece assistência: • (algumas vezes) financiamento • Propaganda e marketing • treinamento	Utiliza a marca. Expande o negócio com o apoio do franqueador.
Recebe taxas	Paga taxas

Fonte: Beshel, 2001.

2.5 Teoria de agência em Franquia

A teoria da agência tem sido empregada em vários campos de estudos, como em finanças, economia, governança corporativa, recursos humanos e, não obstante, há uma intensa e dominante utilização em pesquisas de franquias, tanto em estudos nacionais como internacionais. E em específico para franquias, tratam o relacionamento envolvendo franqueados (agentes) e franqueadores (principal). (COMBS *et al.*, 2004).

Relações de agência estarão presentes sempre que um indivíduo (principal), contrata uma outra pessoa (agente), para realizar alguma atividade em seu nome, sempre em contextos com esforços conjuntos onde uma parte contratante (o principal) delega autoridade a outra (agente) (JENSEN & MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989; CASTROGIOVANNI *et al*., 2006).

Tendo como pressuposto que as partes em uma relação contratual, simultaneamente, procuram satisfazer o próprio interesse e possuem informações e objetivos divergentes em alguma medida, infere-se que o principal consome recursos para garantir que o agente entregue o desempenho contratado. O principal estabelece contratos, em busca de motivação (incentivos contratuais) ao agente; devido à dificuldade deste alinhamento, são incluídos incentivos baseados na performance observada, assim o agente é motivado a fornecer corretamente as informações. Para Jensen & Meckling, 1976, nesta elaboração de incentivos as partes envolvidas confrontam-se com o *trade off* entre incentivos e a repartição de riscos.

Diante disso, de não ser possível o total alinhamento de interesses entre dois indivíduos, surgem os problemas de agência. Em algum momento, algum nível de discordância se manifestará. Transportando esse pressuposto para uma relação contratual, infere-se que a parte contratante

precisará investir recursos visando aumentar no nível de alinhamento de interesses com o contratado. Essa necessidade de consumo de recursos para alinhamento dá forma às três manifestações dos chamados custos de agência conforme proposto em Jensen e Meckling (1976), quais sejam: custos de monitoramento; custos com incentivo à performance e a perda residual que resulta do fato de que, mesmo com monitoramento e incentivos, algum nível de desalinhamento persistirá.

Os custos de agências são definidos como custos ocorridos do monitoramento do esforço do agente, as despesas com incentivo ao alinhamento de interesses e a perda residual que ocorre devido não ser possível alcançar total alinhamento de interesses entre principal e agente; e estes custos de agências estão presentes em qualquer transação entre os indivíduos (JENSEN; MECKLING, 1976). Portanto, o principal consumirá recursos em monitoramento e incentivos de forma a aumentar a probabilidade de que o agente entregue o desempenho contratado.

A estrutura acima descrita se manifestará em qualquer ambiente contratual, o que inclui relações de franquia. Em contratos de franquia, pode-se verificar a relação de agência, onde o franqueador (proprietário da marca - principal) cede a licença de uso de sua marca e/ou do modelo de negócios a franqueados (outra parte contratual - agente) por um determinado período, mediante pagamento (como por exemplo: *royalties* e taxas iniciais).

Quando principal e agente possuem expectativas que o resultado será mais eficiente do que se fosse de outro arranjo organizacional, optam pelo organizacional de franquia, levando em consideração que o franqueado terá direito ao resultado líquido (descontadas as taxas pagas ao franqueador) e que o franqueador terá remuneração proporcional as vendas do franqueado (LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994); portanto, este tipo de arranjo reduz a necessidade de acompanhar o esforço de gestores locais porque estes tipicamente fazem investimentos substanciais em suas unidades (NORTON, 1988).

Sendo assim o franqueador que representa a figura do principal, delega direitos de decisão a gerentes locais de unidades dispersas, sejam eles funcionários de lojas próprias ou franqueados. No caso das unidades franqueadas, o agente lida com incentivos mais efetivos, visto que é o desempenho da sua unidade que lhe permitirá recuperar investimentos feitos na unidade, bem como, a renda mensal relacionada à lucratividade da mesma (DOHERTY *et al.*, 2014)

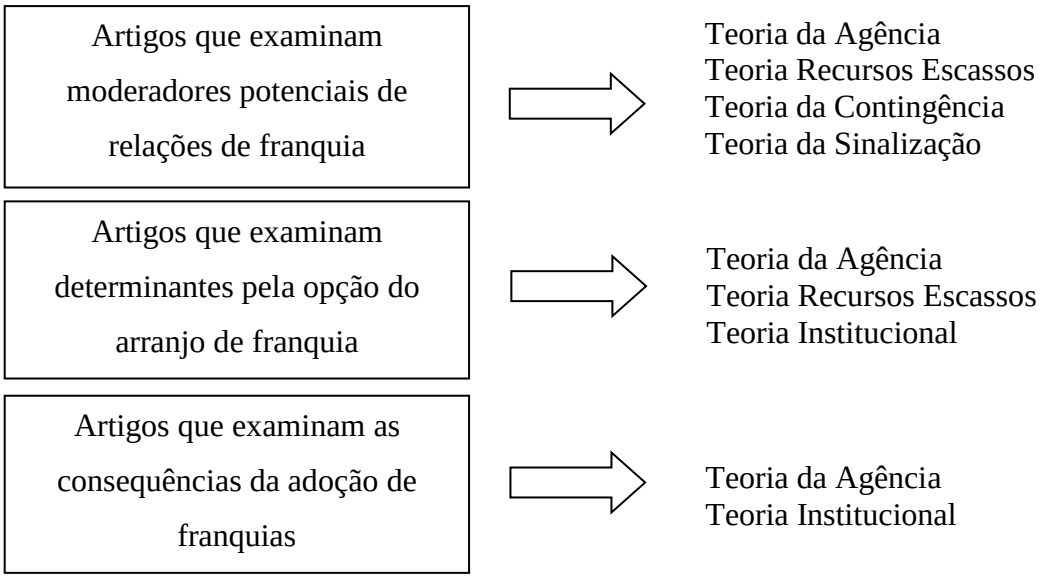
Portanto, contratos de franquia seriam alternativas a problemas de coordenação e controle em firmas com unidades geograficamente dispersas. A condição de franqueado induz o agente local a investir esforços, de forma que a necessidade de monitoramento é mitigada. O agente assume o resíduo de sua unidade. Em contrapartida, taxas de franquia são cobradas deste indivíduo para compensar o uso da marca e do formato de negócios desenvolvidos pelo franqueador. O

proprietário da marca/rede exige o pagamento de *royalties*, taxas fixas e fornecimento exclusivo de insumos, muitas vezes estas três coisas juntas (WIMMER; GAREN, 1997). Com isso, visa-se estabelecer mecanismos de incentivos mais poderosos no tocante ao alinhamento de interesses entre agente e principal.

Assim, contratos de franquia poderiam mitigar conflitos na relação agente-principal (franqueado-franqueador), por se caracterizarem como contratos de incentivos, baseados na divisão dos riscos e lucros da loja entre as partes, através de transferência de direitos residuais de controle da loja franqueada (SILVA, 2004). Até por isso, constituem uma considerável oportunidade para testar pressupostos da teoria da agência com base nas relações contratuais (LAFONTAINE, 1992), pois são alternativas a problemas de coordenação e controle em firmas.

Apesar da predominância da Teoria da Agência na literatura revisada para o presente trabalho, verifica-se a abordagem de franquia pelo enfoque de outras vertentes, conforme figura 2:

Figura 2 – Principais assuntos e teorias utilizadas em pesquisa de Franquia



Fonte: Adaptado de Combs *et al*., 2011

Dos assuntos apontados acima, o presente trabalho pode se enquadrar em artigos que examinam as consequências da adoção de franquias, tendo em vista que o esquema contratual é estabelecido após a opção pelo arranjo de franquia e utiliza-se a teoria da agência.

2.6 Mecanismo de incentivo e coordenação/monitoramento

A questão dos incentivos e coordenação é crucial para a explicação do arranjo proposto em *agency*, o principal buscará alcançar o alinhamento com seus interesses de forma a mitigar perdas residuais por meio de monitoramento e mecanismos de incentivos, ou seja, sistema de compensação e punição. (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972)

Os mecanismos de incentivos buscam incentivar comportamentos positivos por parte dos agentes e os de coordenação ou monitoramento visam identificar ações oportunistas antes que ocorram ou se potencializem (WILLIAMSON, 1991).

No arranjo de franquia gerentes contratados de filiais (lojas de propriedade da rede) tem sua renda associada ao sucesso da loja. Franqueados, além da própria renda que depende do desempenho da unidade, também comprometem seu patrimônio ao pagar a taxa fixa inicial normalmente cobrada, além do investimento em ativos altamente específicos a esta relação. Neste caso, devido toda a compensação do agente estar associada ao desempenho da loja, caracteriza-se por um investimento de incentivos, portanto, o agente é exposto a incentivos mais poderosos para alcançar o desempenho esperado pelo principal. (BITTI, 2007).

Capacidade de controle e monitoramento das unidades gera sustentação a uma rede de franquias (ROCHA *et. al.*, 2014). Mecanismos de incentivos e coordenação também são apontados pela teoria como redução para os problemas de agências. Compensação é baseada em incentivos, entretanto, planos de compensação não são homogêneos entre as empresas (BRICKLEY; DARK, 1987). Sob ótica do franqueador os mecanismos de incentivos podem ser considerados em duas dimensões: vertical, que está relacionada com a decisão de franquear uma unidade e horizontal, relacionada às políticas de taxas de franquia da rede, e a explicação para o arranjo nesta dinâmica é uma questão de equilíbrio entre custos de agência, quais sejam: monitoramento e incentivo. Combs *et al*. (2004) deriva esta visão em duas dimensões. Na dimensão vertical dos custos de agência a decisão de adotar o arranjo franqueado é similar à decisão "*make-or-buy*", ou seja, se o desempenho do gerente local é o insumo fundamental para o sucesso da unidade, na impossibilidade de monitoramento eficiente, opta-se por um pacote de incentivos mais poderosos: a unidade é franqueada.

Enquanto os esforços do franqueador se volta para manutenção do valor da marca e a gestão do controle, incentivo e monitoramento, os esforços do franqueado refere-se aos resultados das vendas da unidade. Quanto maior a contribuição do franqueado para a margem do negócio, maiores devem ser os incentivos; e o mesmo ocorre ao contrário, ou seja, quanto maior o esforço do

franqueador maior deverá ser sua parcela de remuneração e mais adequada é a opção pela integração vertical (VANCE, 2010).

Sob a perspectiva da teoria da agência, o acordo de franquias está na estruturação de incentivos que alinham o comportamento do franqueado; e neste contexto, algum nível e monitoramento é substituído por incentivos, o agente local cede parte do resíduo. (RUBIN, 1978).

Embora reduzidos pelo incremento de incentivos (como ocorre em franquias) os problemas de agência não são eliminados por completo, porque algum nível de desalinhamento persistirá. Assim algum nível de monitoramento e controle é esperado, assim como de garantias e/ou compensações disponibilizadas para permitir a contratação (BITTI, 2012).

Existe ainda uma perspectiva horizontal dos custos de agência. Mesmo após franquear uma unidade, problemas de monitoramento ainda estariam presentes, afetando assim o resíduo destinado ao franqueador (leia-se taxas de franquia). Franqueados não exigem uma supervisão tão intensa como funcionários, uma vez que estão diretamente interessados em maximizar receitas. No entanto, em troca dessa vantagem, problemas de dilapidação do valor da marca podem se fazer presentes (FERNÁNDEZ *et al.*, 2013).

Rubin (1978) sugere que os custos de monitoramento serão mais baixos em áreas urbanas, devido ao acesso mais fácil e também por causa de possíveis economias de escala quando a rede possui várias lojas em determinada área, sendo assim, os custos de monitoramento em áreas rurais são mais altos.

2.7 Taxas fixas de franquias e taxas *royalties*

Há basicamente quatro tipos de taxas que são aplicadas no sistema de franquia: taxa fixa de franquia, taxa de instalação, taxa de *royalties* e taxa de publicidade. No momento da aquisição da franquia o franqueado paga a taxa de franquia (trata-se do valor de entrada em uma rede de franquia). A taxa de instalação se refere aos equipamentos físicos, o estoque inicial e os treinamentos iniciais. As taxas de *royalties* são pagas mensalmente, tendo como finalidade os serviços de suporte oferecidos pelo franqueador e por fim as taxas de publicidade também são pagas mensalmente com a finalidade de desenvolvimento da marca e divulgação da rede (GIGLIOTTI, 2012; MAURO, 2007). No presente trabalho, aprofunda-se em duas destas taxas: taxa fixa de franquia e taxa de *royalties*, o qual tratamos como esquema contratual.

Para o direito de uso da marca e do formato de negócios desenvolvidos pelo franqueador, o franqueado entra na relação pagando uma taxa inicial fixa e mantém, ao longo do contrato, o

pagamento de um fluxo contínuo de *royalties*, normalmente um percentual sobre o faturamento da unidade. Em contrapartida o franqueado recebe o lucro residual de sua loja (o total de vendas líquido de impostos menos os custos operacionais, incluindo o pagamento de *royalties*) (BRICKLEY, 2002).

Normalmente *royalties* são praticados sobre a receita ao invés do lucro. Brickley (2002) explica esta dinâmica propondo que, para o franqueador, é mais factível monitorar e controlar vendas brutas, sendo que a lucratividade de cada unidade dependerá de algumas variáveis de custos e despesas de difícil observação.

Explicações pioneiras de franquias propunham o pagamento da taxa fixa inicial de franquia como o fluxo descontado estimado do lucro da unidade trazido a valor presente. Assim, pagamentos contínuos de *royalties* variáveis seriam um desmembramento da taxa fixa inicial, o qual teria a função de ajustar riscos, conferindo um maior fluxo do resíduo para franqueador em épocas de melhor condição da demanda e evitando que franqueados suportem sozinhos o fracasso de uma operação (RUBIN, 1978). Por outro lado, conforme o autor, uma explicação alternativa para *royalties* pode ser derivada do mercado de capitais: franqueados podem, a princípio, não ter recursos para pagar integralmente e de uma só vez o valor presente dos ganhos da unidade, de forma que este pagamento seria distribuído ao longo do tempo.

No entanto, uma explicação mais plausível parece ter relação com os incentivos de parte a parte presentes. Assim como o franqueador espera bom desempenho de franqueados, estes esperam uma gestão eficiente do franqueador no sentido de maximizar o valor da rede (orientação, publicidade, promoção, etc.). Isso seria particularmente verdadeiro com relação ao valor da marca (reputação e externalidade). O pagamento de *royalties*, então, incentivaria o franqueador a manter os padrões desejados em toda a rede, executando as tarefas relacionadas.

A perspectiva da teoria da agência para a relação entre *royalties* e taxas fixas de franquia propõe antagonismos entre ambas em um contexto bilateral de risco moral e necessidades de incentivos. Supõem ser escolhido em primeiro lugar a taxa de *royalties*, de acordo com as questões de incentivo e risco e assim a taxa de franquia deve ser inversamente proporcional a taxa de royalties (VAZQUEZ, 2005). Se o produto marginal do franqueado é relativamente elevado, afetando mais as condições de demanda local, então, o franqueador pratica *royalties* menores de forma a manter o operador local motivado pela maior retenção do resíduo (lucro) de sua unidade. Em compensação as taxas fixas iniciais cobradas são maiores (LAFONTAINE, 1992; BHATTACHARYYA; LAFONTAINE, 1995; HUANG, 1997).

O oposto é válido em situações onde a marca é valiosa e importante para a demanda da rede. Isso significa que a demanda é mais dependente do comportamento do franqueador no

monitoramento do desempenho de outros franqueados, a fim de evitar a desvalorização da marca. Este processo implica que, uma vez que a demanda depende fortemente do valor da marca, o risco do franqueado seria relativamente menor. Assim, o franqueador reduz as taxas fixas iniciais para atrair um maior número de franqueados potenciais, mas pratica *royalties* maiores ao longo do contrato (HUANG, 1997).

Há propostas também que têm associado o comportamento destas taxas a aspectos intangíveis como o valor a marca da proposta de valor das redes. Para atrair e motivar franqueados, as redes precisam definir suas taxas fixas de franquia em um nível apropriado ao valor de sua marca e dos serviços que prestam aos seus franqueados. Normalmente, redes jovens no início de sua operação tendem a ter sua marca subdesenvolvida e serviços disponíveis a franqueados relativamente limitados (SHANE *et al*., 2006). Nestas circunstâncias, as taxas praticadas tendem a ser mais baixas.

Para Rubin (1978), na assinatura do contrato ambas as partes (franqueado e franqueador) são incertos sobre o futuro sucesso, então a utilização de taxas de *royalties* é uma forma de lidar com essa incerteza. Caso o franqueador cobrasse somente taxa inicial, não seria possível compartilhar o sucesso dos resultados da loja.

Royalties dependeriam do valor da proposta de valor do formato de negócios oferecido pelas redes aos franqueados, de tal forma que poderiam proporcionar um sinal de crível da qualidade e afetar a atratividade geral do sistema (SHANE *et al*., 2006). Com a maturidade, a taxa praticada de *royalties* tenderia a cair, *vis-à-*vis a perda do ímpeto inicial dos primeiros anos da rede e seu formato de negócios, o esgotamento e/ou saturação do mercado. Além disso, semelhante ao que ocorre em relações trabalhistas, a maior familiaridade dos franqueados com o dia a dia de sua(s) unidade(s) aumenta os custos do fim do relacionamento para as redes, condicionando-os assim a demandar uma maior parcela do resíduo de suas unidades. No entanto, Shane (2006) não consegue suportar estas hipóteses com relação às taxas variáveis.

Uma visão oposta à descrita imediatamente acima é confirmada em pesquisas como Polo-Redondo *et al.* (2011). Com a maturidade, a reputação e o valor da marca tendem a acumular, repercutindo sobre o valor das taxas de franquia. Além disso, um contexto de equilíbrio entre elas é previsto. Vasquez (2005) analisa a relação entre *royalties* e taxas fixas de franquia no setor de franquias na Espanha, identificando um balanceamento entre estas taxas. Diferentemente de trabalhos anteriores, ele considera na taxa variável o lucro obtido pelas redes com a venda (compulsória ou não) de insumos a franqueados. Segundo o autor, muitas vezes os preços de venda destes insumos superam seu custo marginal caracterizando transferência de renda de franqueados para franqueadores.

Assim, em um contexto de risco moral bilateral e alocação ótima de risco, elevações no montante de risco fazem decrescer as taxas fixas e aumentarem os *royalties* praticados (incluindo lucro sobre insumos fornecidos). Esse comportamento das taxas também ocorre se o insumo do franqueador é mais complexo (promoção da marca, coordenação da cadeia, etc.) e de difícil verificação por franqueados. Por outro lado, o oposto é valido para cenários onde tanto o esforço do franqueado e como o monitoramento de seu desempenho cresce em importância para o sucesso da rede. (LAFONTAINE, 1992).

Por fim, as visões mais recentes resumem o papel dos *royalties* como fonte de aporte ao trabalho contínuo do franqueador em incrementar o valor da rede, ao passo que a taxa fixa de franquia sustentaria investimentos iniciais do franqueador antes da abertura da loja (POLO-REDONDO *et al.*, 2011). Assim ambas as taxas variaram juntas no sentido de se elevarem na medida em que a reputação e o valor da marca fossem acumulados. A visão de risco moral bilateral persiste na pesquisa mais recente, ou seja, as taxas variarão para beneficiar a parte que mais agrega valor à marca (MARUYAMA; YAMASHITA, 2012). Uma vez que esta mesma pesquisa aponta para um papel mais efetivo do franqueador neste sentido, espera-se que ambas as taxas, fixa e variável, aumentem ao longo do ciclo de vida das redes.

Diante dessa importância da estrutura do esquema contratual (ajuste das taxas de franquia), várias pesquisas têm estudado o comportamento destas taxas, bem como, os fatores que influenciam. Os Quadros 4 e 5 sumariza aspectos descritivos e particularidades das taxas fixas de franquia e taxas de *royalties* verificados na literatura.

Quadro 4 –Taxas de *royalties*

Paga mensalmente pelo franqueado (GIGLIOTTI, 2012)
Tem como finalidade a prestação dos serviços de suporte fornecidos pelo franqueador, manutenção da rede e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. (MAURO, 2007)
Geralmente o valor é calculado sob o faturamento da franquia ou inserida no custo dos produtos adquiridos (GIGLIOTTI, 2012). Mas a cobrança também pode ser efetuada de forma indireta, nestes casos, mesmo quando especificado contratualmente o não pagamento de nenhuma taxa periódica calculada com base no faturamento da unidade franqueada, esta pode prover da cobrança pelo franqueador de um adicional entre o custo e o preço de venda do insumo a ser comercializado pelo franqueado (LAFONTAINE, 1992)
São, normalmente baseados em vendas ao invés de lucros, para o franqueador, é mais fácil monitorar e documentar vendas brutas do que lucros (BRICKLEY, 2002).
Funcionam como um captador de franqueados. A cobrança de baixas taxas de *royalties* tende a estimular os franqueadores para aquisição da franquia, e consequentemente a expansão das redes de franquias (GIGLIOTTI, 2012; SHANE *et. al*. 2006)
A redução das taxas de *royalties* e a concessão de novas unidades a franqueados já integrantes na rede pode ser uma alternativa a franqueadores, quando a rede de franquia apresenta com altas taxas de crescimento no mercado, a tendência à saturação de mercado (SHANE *et al.*, 2006)
Para redes de franquias que não possuem uma marca consolidada, a cobrança de taxa de *royalties* deve ser atraente para os franqueados (SHANE *et al.*, 2006).
Capacidade de atrair e manter o franqueado (SHANE *et al.*, 2006).
As redes que requerem menores investimentos são as que possuem maior presença no mercado internacional (MELO, 2012).
No estabelecimento de *royalties* a valores fixos periódicos, o franqueado está arcando com uma maior parcela de risco de suas atividades (independente do faturamento, o franqueado paga uma quantia fixa). (LAFONTAINE, 1992).
Corresponde à remuneração do franqueador pelo uso da marca e do modelo de operação do negócio (CHERTO *et al*., 2006).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 5 – Síntese da taxa inicial de franquia

Paga no momento de aquisição da franquia (GIGLIOTTI, 2012)
Se trata do valor de entrada em uma rede de franquia (GIGLIOTTI, 2012)
Geralmente o valor é variável conforme o formato do negócio (SILVA, 2004)
O recebimento de uma taxa fixa por franquia inaugurada pode estimular o franqueador a se interessar pela multiplicação do número de seus franqueados (AZEVEDO *et al.*, 2003).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

2.8 Dispersão geográfica

A literatura em "*agency*" aborda o efeito da dispersão geográfica na opção pelo arranjo franqueado desde Rubin (1978). Desde então, inúmeros estudos baseados nesta vertente propõem este fator como crucial para a opção pela adoção do arranjo (BRICKLEY; DARK, 1987; LAFONTEINE, 1992; COMBS; KETCHEN, 1999, dentre outros).

Portanto, dispersão geográfica é apontada como um fator que favorece a decisão de se franquear; pois quanto mais dispersa a rede de franquia, mais complexo e custo elevado para que o principal monitore as ações do agente, o que pode estimular o agente a agir de forma oportunista (LAFONTAINE; RAYNAUD, 2002; LAFONTAINE; SHAW, 2005).

Quanto maior a dispersão geográfica das unidades franqueadas, maior será a necessidade das redes em adquirir e/ou desenvolver *know-how* para o monitoramento das diversas unidades (SHANE, 1996). No cerne da discussão de franquias, quando abordada pela teoria da agência, em redes de lojas com múltiplas unidades, espera-se que tanto dispersão das lojas quanto o número de lojas elevem os custos de monitoramento do agente (BITTI, 2007). Unidades afastadas da sede da empresa ou localizadas fora de grandes centros urbanos tendem a ser franqueadas pela dificuldade de monitoramento do insumo local do gerente (RUBIN, 1978).

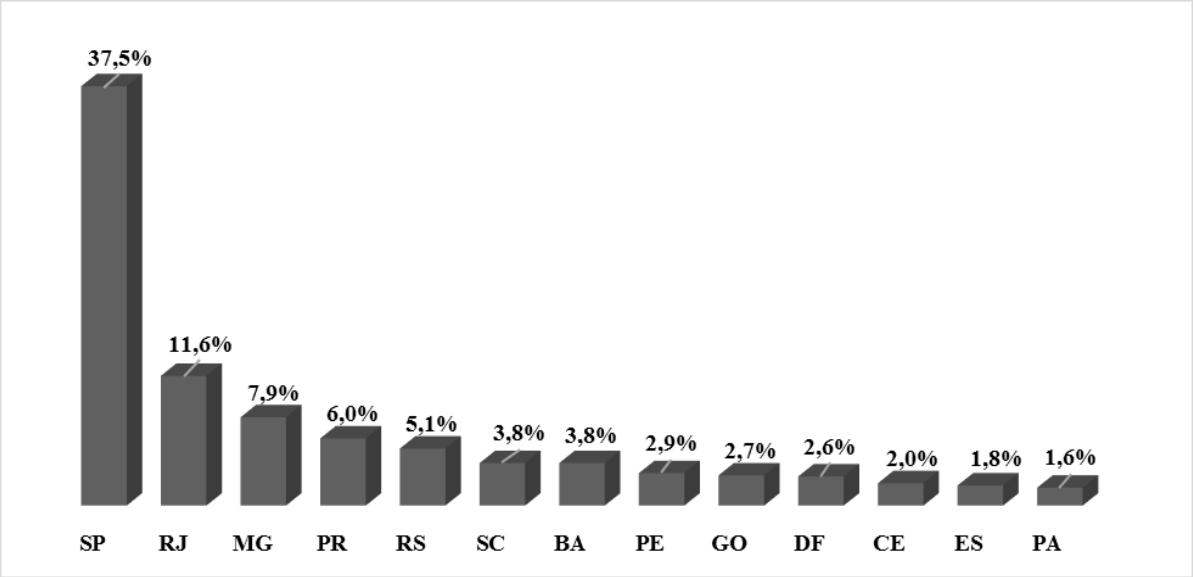
Sendo assim, dadas as limitações da capacidade de monitoramento, a rede opta por tornar o gerente local em proprietário dos ativos locais. Em contrapartida, taxas de franquia são cobradas deste indivíduo para compensar o uso da marca e do formato de negócios desenvolvidos pelo franqueador. O proprietário da marca/rede exige o pagamento de *royalties*, taxas fixas e fornecimento exclusivo de insumos, muitas vezes estas três coisas juntas (WIMMER; GAREN, 1997). Com isso, visa-se estabelecer mecanismos de incentivos mais poderosos no tocante ao alinhamento de interesses entre agente e principal.

No entanto, frisa-se que essa mesma literatura alerta para uma possível falha lógica. Se a dispersão geográfica fosse "a" explicação para o uso de franquias, seria natural encontrar o arranjo sendo adotado em setores como bancos de varejo e redes de supermercado, por exemplo, por serem setores que lidam com unidades espacialmente. Isso não é uma realidade notada em nenhum dos setores (MANESS, 1996).

O diferencial em redes que adotam franquia é que, além da própria dispersão, o sucesso da operação depende da qualidade da gestão local (BITTI, 2012). O agente local lida simultaneamente com aspectos administrativos e operacionais, levando-o a um nível de envolvimento típico de empreendedores de pequenos negócios. O nível de subjetivismo em mensurar e avaliar tal postura potencializa deficiências de monitoramento inerentes a operações geograficamente dispersas, o que por si já demandaria incentivos bem mais poderosos que um mero salário, justificando a adoção do modelo franqueado em certos tipos específicos de negócios.

A título de ilustração, a Figura 3 indica a distribuição de lojas de redes associadas à ABF entre os estados do Brasil:

Figura 3 - Distribuição das unidades franqueadas por Estado – 2014



Fonte: Site ABF, 2014.

2.9 Padronização e automação

Padronização e replicação estão no cerne no modelo de franquias de formato de negócios desde sua consolidação na década de 1950 nos EUA. Um dos motivos da rápida disseminação do modelo foi justamente a replicação do formato de negócios ao longo do território americano, incluindo as características do produto. Em outras palavras, o consumidor conseguia alcançar sua expectativa em relação ao produto nas inúmeras lojas da cadeia franqueada (VANCE, 2010).

Define-se aqui padronização como o grau de similaridade da tecnológica de produção ao longo das unidades da rede de franquia (BARZEL, 1982). A padronização é um aspecto essencial em rede de franquias (ROCHA *et. al*, 2014). Ela é um meio de alcançar a minimização de custos para o franqueador e franqueados, notadamente em termos de economia de escala obtidas e promoção da marca e também reduz custos de monitoramento de franqueados (CHIOU; DROGE, 2013). Por meio da padronização é possível assegurar a uniformidade da informação transmitida pela marca, preservando, portanto, o seu valor. (LAFONTAINE e RAYNAUD, 2002).

A tecnologia de monitoramento com base no grau de padronização ou automação permite o controle à distância de forma eficiente, a propriedade da loja tende a ser mantida pela rede, tudo o mais constante (BITTI, 2007). A dependência da valorização da marca franqueada assumirá importância ainda maior diante do investimento na marca para divulgar e consolidar no mercado produtos altamente padronizados e de extrema qualidade. Portanto, os contratos de franquia visam à distribuição de produtos, mercadorias e/ou serviços sob determinados níveis de padronização, qualidade e regularidade (AZEVEDO; SILVA, 2002).

A padronização das atividades das unidades de franquia pode ainda variar em termos de grau de automação. Em unidades onde o processo produtivo local é caracterizado por atividades mais automatizadas, a mensuração do desempenho é mais objetiva e parametrizada, tornando possível ao principal (franqueador) monitorar eficientemente o comportamento do agente. Condições que melhoram a coordenação/processo melhoram o lucro (DESAI, SRINIVASAN, 1996) ou seja, redes de franquias com grau de automação maior teriam a maior propensão a mitigar mais perdas residuais mantendo constante o mesmo nível de esforço do monitoramento e pacotes de incentivos.

Se os processos produtivos aplicados nas lojas de uma rede são caracterizados por altos níveis de padronização e automação, o controle gerado é mais facilmente mensurado, reduzindo os custos de monitoramento do agente à distância, ou seja, o monitoramento também é afetado por características específicas com relação aos níveis de automação das lojas. A comparação de redes com processos mais ou menos padronizados se dá pela influência dos processos na eficácia do monitoramento, dado o pacote de incentivos, quanto maiores os níveis de automação mais se obtêm quanto a ruptura da assimetria de informação que é potencializada pela distância entre as unidades (BITTI, 2007).

3 DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

O estudo busca identificar uma associação entre o estabelecimento do esquema contratual (taxas de franquia) e problemas de agência em redes franqueadas. Conforme Combs *et al.* (2004), em um primeiro momento, o gestor da rede opta pelo formato de franquias ao se deparar com problemas de monitoramento de unidades de negócio geograficamente dispersas (AZEVEDO; SILVA, 2003; GOMEZ *et al*., 2011). Ou seja, em uma perspectiva vertical de problemas de agência (DOHERTY *et al*.; 2014) a rede compara o custo de monitorar o desempenho de unidades dispersas e o custo de estabelecer incentivos de forma a alinhar interesses com gestores locais quanto ao nível de esforço frente às unidades que gerenciam. A opção pelo arranjo franqueado é o resultado desta comparação.

Ao tornar o gestor local o proprietário dos ativos locais, a rede abdica de um modelo vertical hierárquico (contrato empregatício com o gerente) para estabelecer uma relação contratual com outra "firma". Com isso, o gestor local passa a ser reclamante residual da unidade (FAÇANHA *et al.*, 2013). A parte do resíduo abdicada das diversas unidades franqueadas representa um custo para o franqueador. Este custo, incorrido no sentido de estabelecer incentivos à performance, é mais do que compensado pela economia advinda da redução de custos de monitoramento. Em suma, esta é a síntese do racional da teoria da agência para explicar o arranjo em uma perspectiva vertical.

No entanto, o reequilíbrio entre monitoramento e incentivos em arranjos franqueados é imperfeito e isso constituiria a perspectiva horizontal dos problemas de agência (PERRYMAN; COMBS, 2012). Embora o lucro da unidade pertença ao franqueado, este acaba partilhando o resíduo com o franqueador, uma vez que este pratica *royalties* contínuos sobre aquele. Se a parcela do resíduo herdada pelo franqueado é menor (ou seja, mais *royalties* cobrados), menores serão os incentivos presentes no sentido de alinhar interesses. Do contrário, talvez se estabeleçam incentivos a comportamentos disfuncionais, tais como, por exemplo, o efeito "*free-riding*". Este se manifesta em situações onde o franqueado economiza insumos, reduzindo a qualidade do produto oferecido ao cliente final, porém praticando o preço padrão da rede como um todo (KIDWELL, NYGAARD, 2011).

Fatores espaciais tem sido usado para medir a dificuldade do monitoramento do esforço do agente. Brickley; Dark (1987), Minkler (1990), Lafontaine (1992), Scott (1995), e Vázquez (2005) utilizaram dispersão geográfica como uma *proxy* para o custo de monitoramento. Sob a ótica da teoria da agência, a dispersão geográfica das lojas eleva os custos de assegurar o esforço do agente, uma vez que o custo de monitoramento é uma função da distância entre os monitores e agentes

(BRICKLEY; DARK, 1987; SHANE, 1998). Assim, a dispersão geográfica potencializa tais custos, demandando um balanceamento entre monitoramento e incentivos de forma a garantir desempenho e mitigar comportamentos oportunista (PIZANTI; LERNER, 2003).

Quando o monitoramento eficiente é possível, a rede buscará absorver uma maior parcela do resíduo de cada unidade, elevando as taxas praticadas. Reciprocamente, se os custos relacionados a monitorar as unidades se elevam ao ponto de comprometer a lucratividade da operação, a rede opta por praticar taxas mais baixas, potencializando o alinhamento de interesse com o agente local. Portanto, a dispersão geográfica das diversas unidades torna mais complexa a tarefa de monitorar o desempenho individual de franqueados.

Assim, considerando problemas horizontais de agência, espera-se que as redes ajustem suas taxas de franquia em resposta à sua capacidade de monitoramento. Tanto a taxa fixa como a variável serão menores, quanto maior a dispersão geográfica entre as unidades da rede como forma de incentivar franqueados. Formalmente:

H1: Quanto maior a dispersão geográfica da rede franqueada, menores serão as taxas de franquia praticadas.

No entanto, se mesmo à distância a rede consegue mensurar o desempenho – por exemplo, através de controles de giro de estoques, consumidor fantasma ou sistemas de informação – este efeito seria mitigado (DESAI, SRINIVASAN, 1996). A complexidade de monitorar unidades cresce com a dispersão, mas esse efeito seja mitigado, por exemplo, pela tecnologia de monitoramento presente ou técnicas de mensuração suportadas por mídias online (ZHANG *et al.*, 2015). Mesmo em redes com alto grau de processamento de produtos ocorrendo no interior das unidades, a questão de padronização é alavancada por maiores níveis de automação. Com a ação humana sendo substituída por equipamentos e sistemas computadorizados o produto tende a ser gerado de forma mais uniforme e parametrizada, consequentemente com maior grau de padronização (BROWNELL; MERCHANT, 1990). Além disso, processos dotados de um maior nível de automação proporcionam menor variabilidade na qualidade esperada do produto final, bem como uma aferição mais eficiente do consumo de recursos e montante de vendas (BITTI *et al.*, 2013). Ou seja, uma redução da incerteza sobre o *output* das lojas. Com isso, a maior capacidade de monitoramento à distância permitirá às redes avançar sobre o resíduo das unidades praticando taxas mais elevadas, mesmo lidando com uma maior dispersão das lojas.

Outra característica que pode mitigar o efeito da distância entre as lojas e o franqueador é o posicionamento de unidades em centros comerciais ou *shopping centers*. Conforme Bitti (2012), em

grande parte destes condomínios, o aluguel ou taxa de arrendamento cobrado é constituída de uma parcela fixa e uma variável também condicionada ao faturamento (assim como os *royalties*). Portanto, unidades franqueadas estabelecidas em *shopping centers* lidam com monitoramento exercido pelo próprio condomínio. Isso é válido não apenas para questões financeiras, mas também para outros aspectos relacionados à operação da unidade (atendimento, limpeza, fachada, etc.); itens de elevado interesse para o franqueador. Espera-se que esse tipo de fiscalização praticada pelo condomínio comercial alivie as necessidades de monitoramento dos franqueadores.

Um terceiro fator poderia ainda ser usado pelas redes para fins de monitoramento à distância: o montante de estoques presentes nas unidades da rede. Formatos de negócios que exigem a manutenção de determinado nível de estoques na loja (mercadorias para lojas de roupas, por exemplo) propiciam controle a distância pelo próprio giro de estoques. No setor de serviços, por exemplo, onde a presença de estoque não é esperada, tal capacidade é limitada, levando a rede a buscar outros mecanismos de monitoramento.

Em suma, o efeito da dispersão geográfica em induzir as redes a operarem com taxa menores poderia ser moderado pela atuação de fatores como os três supracitados. Em outras palavras, as redes poderiam praticar taxas mais elevadas (menos incentivos para o franqueado) se sua capacidade de monitoramento fosse potencializada. Formalmente:

> ***H2: A associação negativa entre taxas de franquia e dispersão geográfica é moderada por uma maior capacidade de monitoramento da rede franqueada.***

Além da dispersão geográfica, um aspecto qualitativo com relação à ocupação territorial das redes é abordado pela pesquisa em "*agency*": áreas distantes dos grandes centros ou em mercados não familiares à rede (RUBIN, 1978; NORTON, 1988; FLADMOE-LINDQUIST; JACQUE, 1995; COMBS, 2008). As dificuldades de monitoramento derivadas da dispersão geográfica são potencializadas se unidades estão dispostas em regiões de acesso mais difícil (CASTROGIOVANNI *et al.*, 2006). Os trabalhos supracitados convergem para apontar a adoção de franquias nessas condições. No entanto, não se verifica na literatura como as taxas de franquia se comportam em redes que já fizeram a opção pelo arranjo franqueados para ocupação de territórios com tais características.

Um outro aspecto nesta mesma direção, desde Rubin (1978), a teoria da agência preconiza que redes com unidades dispersas estarão motivadas a franquear unidades localizadas em

localidades rurais e/ou afastadas dos grandes centros urbanos. Pois, dessa forma, o franqueador partilha parte dos riscos associados a operações em mercados não consolidados.

O processo de estabilização da economia brasileira iniciado nos anos 90 e os programas de distribuição de renda adotados pelo governo federal desde então introduziram no mercado de consumo cerca de 100 milhões de pessoas (BARCELLOS *et al.,* 2014). A emergência deste mercado se manifestou de forma destacada em regiões mais pobres do país, sobretudo nas regiões Norte e Nordeste. Regiões antes desprezadas por marcas franqueadas passaram a ser buscadas com intensidade, não só pelo aumento do mercado de consumo, mas até pela exaustão dos mercados tradicionais do eixo Sul-Sudeste (BITTI, 2012). Tais mercados emergentes representam oportunidades de expansão para as redes, mas carregam certa dose de risco, até por estarem mais expostos em caso de deterioração das condições que permitiu seu surgimento. Se o risco da operação em mercados emergentes é partilhado com franqueados, espera-se que estes exijam um retorno maior na forma de taxas mais baixas. Assim:

> ***H3: A maior presença de lojas em regiões mais pobres está associada a taxas de franquia menores.***

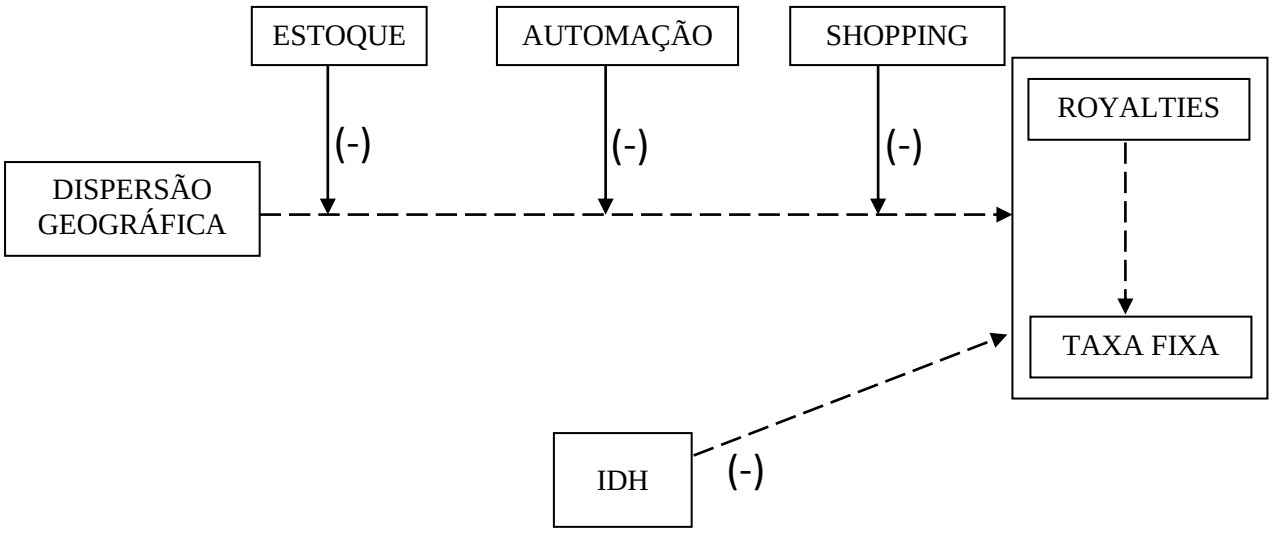
Desde Rubin (1978) uma das principais previsões sugeridas pela teoria da agência é que há existência de efeito substitutivo entre os mecanismos de compensação, ou seja, a taxa inicial de franquia deve ser inversamente relacionada com o pagamento de *royalties*. Estudos como Vázquez (2005), suportaram essa previsão para as redes de franquias da Espanha. A perspectiva da teoria da agência para a relação entre *royalties* e taxas fixas de franquia propõe antagonismos entre ambas em um contexto bilateral de risco moral e necessidades de incentivos. Supõem ser escolhido em primeiro lugar a taxa de *royalties*, de acordo com as questões de incentivo e risco e assim a taxa de franquia deve ser inversamente proporcional a taxa de royalties (VAZQUEZ, 2005).

Entretanto, Lafontaine e Shaw (1999) constaram que os acordos de compensação não constituem um sistema de elementos interdependentes nas redes de franquia dos Estados Unidos. Diante deste cenário, busca-se verificar se este efeito substitutivo ocorre nas redes de franquia brasileira. Assim:

> ***H4: A taxas de franquias apresentam efeito substitutivo entre elas, ou seja, são inversamente proporcionais, quanto maior o valor cobrado para taxa de franquia, menor será o valor cobrado para royalties.***

A Figura 4 esquematiza o modelo de análise testando as hipóteses acima, previamente desenvolvidas. A linha tracejada apresenta uma associação inversa entre as variáveis e existe um efeito moderador (negativo) por parte das variáveis: Estoque, Automação, Shopping e IDH.

Figura 4 – Esquema do modelo proposto



Fonte: Elaborado pelo autor.

4 DADOS E OPERACIONALIZAÇÃO DE VARIÁVEIS

4.1 Dados

A principal fonte de informações para a base de dados foi o Guia Oficial de Franquias 2011 da *Associação Brasileira de Franchising* (ABF). Nele estão contidas informações com relação ao ramo de atividades das redes, porte, capital inicial, valor das taxas requeridas, dentre outros. O guia visa divulgar ao público interessado informações sobre as diversas redes de franquia associadas e sua elaboração foi obtida através de informações fornecidas pelas próprias redes. A ABF dispõe de um sistema informativo interno no qual as redes associadas tem a liberdade para efetuar atualizações em tempo real; estas atualizações são facultativas, mas seu caráter público incentiva as redes a manterem os dados atualizados, visto que o Guia é um canal de comunicação entre franqueadores e franqueados. Ao final de cada ano a ABF elabora o Guia com todas as informações constante no seu sistema referente as redes associadas e o disponibiliza a quem tenha interesse.

O guia oficial de franquias da ABF tem sido utilizado em vários estudos. É constituído pelas mesmas variáveis utilizadas em estudos internacionais, portanto, é uma ferramenta importante que está disponível com fácil acesso no Brasil e ainda apresenta uma sólida série histórica. Adicionalmente, foram coletadas informações a partir dos endereços de internet das redes da amostra com relação ao CEP das cidades ocupadas, bem como se as lojas estão estabelecidas em algum tipo de centro comercial (*shopping center*).

Por fim, para considerar características das cidades ocupadas pelas redes da amostra, foi efetuado um levantamento no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o qual divulga os dados do último Recenseamento Demográfico (2010) informações dos municípios brasileiros como área, população, renda e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Estas informações serão utilizadas para verificar efeitos do padrão de dispersão destas redes.

4.2 Amostra

Nem todas as redes de franquia que operam no Brasil são associadas à ABF, de forma que foi necessária uma análise com relação à representatividade da amostra em relação à população de redes de franquia no país. Anualmente a ABF divulga estudos sobre a evolução do setor de franquias no país, dos quais é possível obter dados consolidados do faturamento total, número de unidades e número de redes de franquia para todo o setor, incluindo as redes não associadas.

Foram tabulados os dados do Guia Oficial de Franquias da ABF do ano de 2011; coletadas as cidades ocupadas pelas redes, bem como se as lojas estão estabelecidas em algum tipo de centro comercial (*shopping center)*. E por fim, para considerar características das cidades ocupadas pelas redes da amostra, efetuou-se um levantamento no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o qual divulga os dados do último Recenseamento Demográfico (2010) informações dos municípios brasileiros como área, população, renda e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Após esta tabulação, obteve-se uma amostra final com 376 redes de franquia, ou seja, esta foi a quantidade de redes que forneceram todos os dados necessários para o presente estudo.

Para checar a representatividade da amostra frente à população de redes de franquia no Brasil, os dados tabulados foram comparados às informações disponíveis sobre franquias no Brasil. Por se tratar da mesma amostra, a análise de representatividade será também a mesma feita por Bitti (2012). A Tabela 1 contém uma comparação entre segmentos de atuação de redes em franquia em três níveis de dados: dados consolidados para o setor retirados de estudos da ABF, dados de todas as redes que divulgam informações no Guia Oficial de Franquias e dados da amostra. São três números analisados na comparação: faturamento das redes em 2011, número total de unidades de negócio (próprias e franqueadas) e número de redes franqueadas operando no país.

Para indicar a representatividade de cada área de atuação frente ao conjunto total de segmentos foram inseridos percentuais. Por exemplo, o faturamento do setor de negócios e serviços representa 27,6% do faturamento total para o setor de franquias no estudo da ABF (ou 26,3% do faturamento das redes do Guia Oficial de Franquias ou 10,7% da amostra aqui utilizada).

A Tabela 2 indica a representatividade do Guia ABF e da amostra ante os números consolidados para o setor de franquias no Brasil referente a faturamento, total de unidades e número de redes de franquia. Por exemplo: considerando o setor de educação e treinamento, nota-se que o mesmo representa 7,2% do faturamento de todas as redes de franquia do Brasil. Se considerada apenas as redes deste segmento representadas no Guia ABF 2011, elas representam 6,9% do faturamento de todas as redes brasileiras. Finalmente, se consideradas apenas as redes da amostra, a proporção do faturamento deste setor no total da amostra é de 4,5%.

De forma consolidada, a amostra cobre aproximadamente 20% das redes de franquia do Brasil. No entanto, a amostra abrange mais de 32% do total de unidades e 30% do faturamento. O que indica algum viés da amostra. Infelizmente não foi possível acessar dados do porte de redes não associadas de forma a traçar uma comparação. De qualquer forma, este viés da amostra dos resultados parciais limita a capacidade de generalização da pesquisa. Frisa-se, porém, que este não é

um obstáculo mais sério aos objetivos da pesquisa, uma vez que a principal proposta aqui é analisar a estrutura de taxas, considerando que fazem parte da amostra as maiores redes atuantes no Brasil.

Uma análise adicional foi conduzida para fins de consistência entre a amostra e população. A tabela 3 indica a análise de Correlação de Pearson entre os percentuais do setor. O que indica a covariância padronizada entre as variáveis. Verifica-se que apesar de não ser observada concentração da amostra em um ou outro setor em relação ao número de redes, observa-se que quando analisado o faturamento e número de unidades, a amostra, apesar de representar as redes associadas à ABF (ou seja, perda de redes por falta de dados não gera viés de amostra), não representa plenamente o setor de franquias no Brasil. Isto justifica pela própria ABF não abranger plenamente tal segmento em distribuição e número de associados.

Com isto, pode-se dizer que a amostra representa a população associada à ABF. E que a associação ABF é menos representativa de redes de menor porte e nos segmentos menos tradicionais de franquias no Brasil.

Tabela 1 – Proporções dos segmentos de franquias no Brasil, entre as redes associadas à ABF e entre as redes da amostra.

Classificação *ABF*	Faturamento do Setor (em R$ mm)						Número Total de Unidades						Número de Redes de Franquia					
	Setor		ABF		Amostra		Setor		ABF		Amostra		Setor		ABF		Amostra	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Acessórios Pessoais/Calçados	4.842	6,4%	3.490	8,1%	3.315	14,5%	4.178	4,8%	3.238	6,4%	3.145	11,4%	134	7,2%	62	8,5%	46	12,2%
Alimentação	15.288	20,1%	9.894	23,1%	8.094	35,3%	12.015	13,9%	9.832	19,6%	8.272	29,9%	427	23,0%	188	25,8%	129	34,3%
Educação e Treinamento	5.470	7,2%	5.253	12,2%	3.451	15,1%	12.835	14,9%	10.151	20,2%	7.282	26,3%	219	11,8%	85	11,7%	53	14,1%
Saúde, Beleza e Lazer	11.842	15,6%	10.045	23,4%	4.368	19,1%	15.543	18,0%	12.277	24,4%	5.300	19,2%	320	17,3%	126	17,3%	73	19,4%
Foto, Gráficas e Sinalização	1.492	2,0%	168	0,4%	131	0,6%	1.907	2,2%	94	0,2%	73	0,3%	19	1,0%	7	1,0%	5	1,3%
Hotelaria e Turismo	1.493	2,0%	1.414	3,3%	570	2,5%	672	0,8%	434	0,9%	152	0,5%	25	1,3%	10	1,4%	4	1,1%
Informática e Eletrônicos	1.092	1,4%	547	1,3%	44	0,2%	1.713	2,0%	888	1,8%	67	0,2%	76	4,1%	23	3,2%	4	1,1%
Limpeza e Conservação	649	0,9%	648	1,5%	241	1,1%	1.975	2,3%	1.223	2,4%	674	2,4%	56	3,0%	24	3,3%	7	1,9%
Móveis, Decoração e Presentes	3.515	4,6%	2.532	5,9%	339	1,5%	3.606	4,2%	2.269	4,5%	197	0,7%	89	4,8%	23	3,2%	3	0,8%
Negócios e Serviços	20.960	27,6%	4.677	10,9%	325	1,4%	22.672	26,3%	4.822	9,6%	455	1,6%	198	10,7%	80	11,0%	9	2,4%
Veículos	2.763	3,6%	1.611	3,8%	459	2,0%	4.176	4,8%	2.496	5,0%	595	2,2%	72	3,9%	28	3,8%	4	1,1%
Vestuário	6.581	8,7%	2.641	6,2%	1.580	6,9%	5.073	5,9%	2.505	5,0%	1.444	5,2%	220	11,9%	72	9,9%	39	10,4%
TOTAL	**75.987,00**	**100,0%**	**42.920**	**100,0%**	**22.916**	**100,00%**	**86.365**	**100,0%**	**50.229**	**100,0%**	**27.656**	**100,00%**	**1.855**	**100,0%**	**728**	**100,0%**	**376**	**100,00%**

Fonte: Dados da Pesquisa/ ABF

Tabela 2 – Comparação do setor de franquias no Brasil com redes associadas à ABF e amostra

Classificação ABF	Faturamento			Número Total de Unidades			Número de Redes de Franquia		
	Setor	ABF	Amostra	Setor	ABF	Amostra	Setor	ABF	Amostra
Acessórios Pessoais/Calçados	6,4%	4,6%	4,4%	4,8%	3,7%	3,6%	7,2%	3,3%	2,5%
Alimentação	20,1%	13,0%	10,7%	13,9%	11,4%	9,6%	23,0%	10,1%	7,0%
Educação e Treinamento	7,2%	6,9%	4,5%	14,9%	11,8%	8,4%	11,8%	4,6%	2,9%
Saúde, Beleza e Lazer	15,6%	13,2%	5,7%	18,0%	14,2%	6,1%	17,3%	6,8%	3,9%
Foto, Gráficas e Sinalização	2,0%	0,2%	0,2%	2,2%	0,1%	0,1%	1,0%	0,4%	0,3%
Hotelaria e Turismo	2,0%	1,9%	0,8%	0,8%	0,5%	0,2%	1,3%	0,5%	0,2%
Informática e Eletrônicos	1,4%	0,7%	0,1%	2,0%	1,0%	0,1%	4,1%	1,2%	0,2%
Limpeza e Conservação	0,9%	0,9%	0,3%	2,3%	1,4%	0,8%	3,0%	1,3%	0,4%
Móveis, Decoração e Presentes	4,6%	3,3%	0,4%	4,2%	2,6%	0,2%	4,8%	1,2%	0,2%
Negócios e Serviços	27,6%	6,2%	0,4%	26,3%	5,6%	0,5%	10,7%	4,3%	0,5%
Veículos	3,6%	2,1%	0,6%	4,8%	2,9%	0,7%	3,9%	1,5%	0,2%
Vestuário	8,7%	3,5%	2,1%	5,9%	2,9%	1,7%	11,9%	3,9%	2,1%

Fonte: Dados da Pesquisa/ ABF

Tabela 3 – Correlação de Pearson entre redes no setor, redes associadas à ABF e redes na amostra

	Setor	Guia ABF 2011	Amostra
Faturamento			
Setor	1		
Guia ABF 2011	0,73	1	
Amostra	0,49	0,87	1
Número de Unidades			
Setor	1		
Guia ABF 2011	0,74	1	
Amostra	0,49	0,89	1
Número de Redes			
Setor	1		
Guia ABF 2011	0,99	1	
Amostra	0,92	0,95	1
Significância a 1%			

Fonte: Dados da Pesquisa / ABF

4.3 Variáveis Dependentes

As taxas fixa e variável das redes da amostra aproximam o construto "incentivos" e são as variáveis dependentes do modelo econométrico desenvolvido para testar as hipóteses. Ambas são disponibilizadas no Guia Oficial de Franquias da ABF e são analisadas em testes distintos. No entanto, como uma das hipóteses (H_4) busca captar um possível efeito substitutivo entre ambas as taxas, nos testes em que a taxa de *royalties* é a variável dependente, a taxa fixa de franquia é variável independente e vice-versa. As taxas variáveis de franquia ou *royalties* (**ROY**) são percentuais sobre o faturamento bruto que as redes cobram de franqueados. A taxa fixa inicial de franquia (**TXF**) é cobrada pelas redes quando da assinatura do contrato com seus franqueados. Esta variável assume o valor absoluto em R$/1000 informado pelas redes.

4.4 Variáveis independentes

Custos de monitoramento são aproximados com um modelo interativo com variáveis moderadoras (LUFT; SHILEDS, 2004). Em um primeiro momento, assume-se que quanto mais dispersas geograficamente as unidades das redes, maiores são os custos de monitoramento da rede. A dispersão geográfica elevaria tais custos, por exemplo, encarecendo custos de deslocamento de inspetores desde a sede da rede até as diversas unidades (BRICKLEY; DARK, 1987; CARNEY, GEDAJLOVIC, 1991). Para tal, verifica-se dados relativos à dispersão geográfica da rede através

dos endereços das lojas disponibilizados nos sites da internet dos franqueadores presentes na amostra. Desta fonte são tiradas as informações do número de lojas de cada rede, em casa Estado brasileiro, bem como, a localização da sede de cada rede. Assim, o nível de Dispersão Geográfica (**DISPGEO**) é operacionalizado somando-se a distância (em km) entre a cidade sede de cada rede da amostra e as cidades brasileiras onde a rede tenha operações, ou seja, calcula-se a distância média da cidade sede e cidades onde a rede possui lojas e multiplica-se pela quantidade de lojas da rede.

A outra variável independente capta a presença de unidades da rede nos que são aqui denominados mercados emergentes do Brasil (**H_3**). Ou seja, novos mercados regionais que emergiram do processo de estabilização e posterior crescimento da economia (a partir da década de 1990), sendo também potencializados por programas de distribuição de renda empreendidos pelo governo brasileiro. Estes mercados tornaram-se alternativas de expansão das redes, dada ainda a saturação de mercados tradicionais do eixo Sul-Sudeste.

Para captar este aspecto, verificou-se, a partir de informações do IBGE, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) médio dos municípios brasileiros ocupados pelas lojas das redes, de forma a obter uma média para cada rede. O IDH é calculado a partir de três parâmetros de uma população: renda, educação e saúde[1]. Os parâmetros são tratados e combinados, assumindo um valor entre 0 e 1 (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD, 2013).

Para as redes da amostra, foi calculado o IDH médio dos municípios ocupados nos levantamentos feitos pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) nos anos de 1990, 2000 e 2010. Comparando a curva de tendência do IDH ao longo deste período com o IDH de 2010, observa-se uma forte correlação negativa (r = -0,73). Isso indica que, na média, os municípios ocupados pelas redes que apresentam maior crescimento no índice são os que atualmente apresentam os mais baixos índices de IDH. Com isso, o IDH de 2010 *proxy* para a presença das redes em regiões que são mais pobres, mas que, simultaneamente, apresentam crescimento em indicadores socioeconômicos acima da média brasileira, caracterizando o que é aqui denominado de mercados emergentes (**ME**).

[1] Para a área de saúde, o cálculo considera a expectativa de vida. Para educação, é avaliado o índice de alfabetização de adultos e os níveis de escolarização da população em geral. Por fim, para renda, utiliza-se o PIB per capita, considerando a paridade do Poder de Compra (PPC), de forma a permitir comparabilidade entre países.

4.5 Variáveis moderadoras

Para considerar o efeito moderador de algumas características das redes sobre o custo de monitoramento (**H_2**), considerou-se três variáveis, conforme já apresentado no desenvolvimento das hipóteses. A primeira é o nível de automação nos processos internos das unidades da rede. Presume-se que processos mais automatizados no nível de loja reduzem a variabilidade e aumentam tanto os níveis de padronização, replicabilidade e homogeneidade do produto (CROONEN; BRAND, 2013), aumentando a capacidade de monitoramento a distância e aliviando o investimento em pacotes de incentivos. Com isso, a rede poderia reter uma maior parte do resíduo das diversas unidades, praticando taxas mais altas.

Assume-se que quanto menos funcionários por área de loja, maior a propensão dessa unidade lidar com processos menos intensos em mão de obra. Ou seja, os processos desta unidade seriam mais automatizados e/ou mecanizados, capazes de gerar maior nível de padronização e propiciar monitoramento a distância.

As *proxys* utilizadas para operacionalização da automação, são disponibilizadas pelo Guia da ABF, da seguinte forma: capital máximo e mínimo para instalação das lojas em reais (R$/1000), número de funcionários - quantidade mínima e máximo necessária para realização das atividades da loja e a área em m² mínimo e máximo; para operacionalização de automação, foi calculado a média destas três informações. Sendo assim, para aproximar a presença de um maior nível de automação (**AUT**) nas unidades da rede utiliza-se:

$$Automação = \frac{Capital\ para\ Instalação\ das\ lojas}{(Número\ de\ Funcionários\ /\ Área\ da\ Loja}$$

O índice acima busca captar a proporção do capital necessário para abrir uma nova unidade consumido em instalações, maquinário, informática e instrumentação. Se o número de funcionários por metro-quadrado de loja é menor, a parcela do investimento inicial por funcionário na loja aumenta. Isso é um indicativo da presença de equipamentos mais caros que precisam de poucos empregados para manuseá-los. Ou seja, um indicativo da presença de sistemas mais automatizados na unidade. Como ilustração, o Quadro 6 apresenta um exemplo numérico.

Quadro 6 – Dados numéricos Loja A e Loja B

	Capital para Instalação das lojas (R$)	Número médio de funcionários	Área média da loja (m²)
Loja A	80.000,00	15	60
Loja B	27.000,00	08	20

Fonte: Elaborado pelo autor.

Operacionalizando, Loja A = 320.000 e Loja B = 67.500, considera-se que a Loja A tem um índice maior, sendo assim a presença humana nos processos da loja A é maior do que na Loja B, ou seja, a loja B possui maior investimento alocado para capital (maquinário, sistemas de informações, etc) = maior nível de automação.

A segunda variável a moderar a influência da dispersão geográfica sobre *royalties* capta a presença de uma proporção das lojas da rede em *shopping centers*. Esse tipo de condomínio, normalmente, pratica a cobrança de aluguel em uma parcela fixa e outra variável sobre o faturamento da loja (semelhante aos *royalties* cobrados pelas redes). Ou seja, também a administração do *shopping center* efetua monitoramento sobre as lojas como forma de garantir que o lojista não está sonegando informação com relação ao faturamento, o que, indiretamente, acaba beneficiando franqueadores com unidades estabelecidos nesses estabelecimentos.

O levantamento dos endereços físicos das lojas das redes permitiu identificar aquelas que estão estabelecidas neste tipo de condomínio comercial. Assim, para cada rede calculou-se a proporção das lojas estabelecidas em s*hopping centers* (**SHOP***).*

Por fim, a terceira variável moderadora capta a presença de maiores níveis de estoques (**ESTOQUE**) em loja. Como mencionado, através do giro de estoques a rede consegue monitorar um dos principais indicadores em termos de performance em vendas.

Assim as *proxys* utilizadas para operacionalização de estoque, são disponibilizadas pelo Guia da ABF, da seguinte forma: capital de giro máximo e mínimo em reais (R$), número de funcionários - quantidade mínima e máximo necessária para realização das atividades da loja e a área em m² mínimo e máximo; para operacionalização de estoque, foi calculado a média destas três informações.

$$Estoque = \frac{Capital\ de\ giro\ médio}{(Número\ de\ Funcionários\ /\ Área\ da\ Loja}$$

Por exemplo: se utilizarmos a mesma loja A já citada, o anuário informa que o giro de capital é de R$ 10.000,00, sendo assim, resulta em um valor de 40.000,00. Como de imediato o franqueado tem que pagar R$ 90.000,00 (80,000,00 – Capital para instalação da loja + 10.000,00 de capital de

giro), assume-se que: 40.000,00 são os gastos com folha de pagamento e manutenção do estabelecimento, de forma que, e R$ 50.000,00, é direcionado para aquisição e manutenção de estoques, portanto, quanto maior o valor obtido, maior será o investimento com estoques.

4.6 Variáveis de controle

As variáveis de controle são utilizadas no modelo para mitigar problemas de endogeneidade na análise e também são utilizadas nos estudos similares existentes. O porte das redes (**PORTE**), operacionalizado pelo produto do faturamento médio e o total de lojas da rede, é usado para controlar a capacidade das redes de acessar tecnologias de monitoramento. Da mesma forma, a idade das redes (**IDADE**) e seu tempo de franquia (**TFRAN**) são inseridos para controlar efeitos de diferentes níveis de maturidade e experiência.

A proporção de lojas próprias e franqueadas da rede, em conjunto com a maturidade, pode refletir um momento específico do ciclo de vida da mesma. Por exemplo, políticas de precificação refletidas nas taxas poderiam variar dado este momento. Assim, insere-se ainda um controle para a proporção de lojas franqueadas (**CONMIX**).

Por fim, um controle para o setor da indústria do qual fazem parte as diferentes redes, também é utilizado. No caso, setores são diferenciados tanto em termos do nível de transformação nos processos nas unidades (nível de serviço) como, por exemplo, na presença de estoques da forma como a variável foi operacionalizada (por exemplo, escolas de idiomas tendem a ocupar uma área maior e ter relativamente poucos funcionários). Esta e as demais variáveis de controle foram obtidas a partir do anuário da ABF.

5 RESULTADOS

A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis dependentes, independentes e controle (exceto as *dummies* para setor da indústria). Adicionalmente, a Tabela 5 indica os coeficientes de correlação de Pearson para as variáveis do modelo. As operacionalizações não indicam problema de multicolinearidade, haja visto não haver correlações elevadas entre as variáveis. Estas estatísticas foram obtidas antes do procedimento de padronização das variáveis (transformação para média igual a 1 e desvio-padrão igual a 0). Tal procedimento foi adotado considerando as diferentes escalas das variáveis.

Para análise do fator inflacionário da variância (**FIV**), que fornece a correlação de uma variável com todas as outras variáveis do modelo, alguns autores consideram como valor crítico o valor 5, outros consideram crítico o valor 10 (LEVINE *et al.*, 2005), como nos modelos testados nenhuma das variáveis alcança FIV = 10, indica não haver problemas de multicolinearidade.

Para a análise das variáveis, empregou-se inicialmente tanto para a taxa variável (ROY) como para a taxa fixa (TXF) um modelo de regressão MQO. A Tabela 6 indica os resultados obtidos. O mesmo conjunto de variáveis é empregado nos testes tanto para taxas fixas (**TXF**) como variáveis (**ROY**) de franquias.

No entanto, o teste de White aplicado nos modelos MQO (mínimos quadrados ordinários) inicialmente testados indica problemas com heterocedasticidade, o que demanda a correção robusta de White. Além disso, no caso da variável ROY, por se tratar um percentual, aplica-se também modelo de regressão fracional *probit* (*Fractional Regression Model*). Opta-se pelo modelo *probit* em função da distribuição assumida normal para toda a amostra. Este modelo é relativamente novo neste tipo de análise, somente sendo disponibilizado na versão mais recente do pacote estatístico utilizado para análise dos dados. Entretanto, esse modelo já foi aplicado a diversos temas, como por exemplo: Papke e Wooldridge (1996) estudaram as taxas de participação dos trabalhadores nos planos de aposentadoria das empresas; Papke e Wooldridge (2008) também avaliaram a política de educação, estudando as taxas de aprovação em um exame dos estudantes e Winters *et al*., 2010 propuseram um padrão geral de desenvolvimento rural.

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas das variáveis dependentes e independentes

Variável	Número de Observações	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
ROY	376	9%	8%	0%	55%
TXF	376	34,14	28,16	0	350
DISPGEO	376	33.337,20	71.137	8,93	619.432,60
AUT	376	13,54	17,14099	0,67	200
SHOP	376	41%	39%	0%	100%
ESTOQUE	376	0,19	0,31	0,00	4
IDH	376	0,78	0,02	0,70	0,85
PORTE	376	5.916,54	20.497,20	30	344.960
IDADE	376	19,73	14,80	2	121
TFRAN	376	9,95	7,55	0	61

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 5 – Coeficientes de Correlação de Pearson

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
ROY	1									
TXF	0,13*	1								
DISPGEO	0,25*	-0,12*	1							
AUT	0,06	0,04	0,02	1						
SHOP	0,04	0,15*	-0,13*	-0,33*	1					
ESTOQUE	0,16*	-0,01	0,03	-0,11*	0,23*	1				
IDH	-0,16*	0,15*	-0,40*	-0,06	0,20*	0,09	1			
PORTE	0,05	0,11*	0,32*	-0,06	-0,01	-0,01	-0,13*	1		
IDADE	0,02	0,02	0,17*	-0,02	0,01	-0,05	-0,07	0,24*	1	
TFRAN	0,07	0,02	0,41*	0,00	-0,09	-0,07	-0,21*	0,28*	0.47*	1

* Significante a 5%

Fonte: Dados da Pesquisa

As primeiras três colunas da esquerda para a direita referem-se a **ROY**, com a primeira delas apresentando os estimadores e erros-padrão (entre parênteses) do modelo MQO. A segunda coluna indica os resultados do modelo MQO com a correção robusta de White. A terceira coluna traz os resultados da regressão *probit* fracional.

Modelos lineares são mais confiáveis quando a variável dependente é contínua e distribuídos ao longo de valores positivos (WINTERS *et al.*, 2010). No entanto, podem surgir problemas quando as observações refletem soluções de canto. Além disso, as variáveis dependentes são um conjunto de variáveis de ações entre 0 e 1. Assim, optou-se por rodar em paralelo um procedimento com modelo *probit* fracionário proposto por Papke e Wooldridge (1996).

Tabela 6 – Resultado das regressões MQO com correção robusta de White

Variável Dependente	**Royalties (ROY)**			**Taxa Fixa (TXF)**	
	MQO	**MQO Robusta**	**FRACREG**	**MQO**	**MQO Robusta**
ROY				2,590***	2,590
				(0,69)	*(2,47)*
TXF	0,015***	0,015**	0,066**		
	(0,00)	*(0,01)*	*(0,03)*		
GEODISP	-0,041***	-0,041***	-0,173***	0,118	0,118
	(0,01)	*(0,01)*	*(0,06)*	*(0,13)*	*(0,10)*
AUT	-0,003	-0,003	-0,004	0,117**	0,117
	(0,00)	*(0,01)*	*(0,03)*	*(0,06)*	*(0,12)*
AUT x GEODISP	0,053***	0,053***	0,221*	-0,239*	-0,239*
	(0,01)	*(0,02)*	*(0,06)*	*(0,13)*	*(0,14)*
MALL	-0,002	-0,002	0,000	0,126**	0,126*
	(0,00)	*(0,01)*	*(0,03)*	*(0,06)*	*(0,07)*
MALL x GEODISP	0,020***	0,020**	0,101***	0,009	0,009
	(0,01)	*(0,01)*	*(0,04)*	*(0,08)*	*(0,06)*
INVENT	0,008*	0,008**	0,052***	-0,058	-0,058
	(0,00)	*(0,00)*	*(0,02)*	*(0,06)*	*(0,05)*
INVENT x GEODISP	0,011*	0,011*	0,016	-0,045	-0,045
	(0,01)	*(0,01)*	*(0,03)*	*(0,08)*	*(0,06)*
IDH 2010	-0,010**	-0,010**	-0,058**	0,128**	0,128**
	(0,00)	*(0,00)*	*(0,02)*	*(0,06)*	*(0,06)*
CONMIX	-0,010***	-0,010**	-0,056**	-0,009	-0,009
	(0,00)	*(0,00)*	*(0,02)*	*(0,05)*	*(0,04)*
Intercepto	0,090***	0,090***	-1,361***	-0,234***	-0,234
	(0,00)	*(0,00)*	*(0,02)*	*(0,08)*	*(0,20)*
*** Significante a 1%					
** Significante a 5%					
* Significante a 10%					

Fonte: Dados da pesquisa

O teste MQO é significante a 1% e apresenta $R^2 = 0,246$ (evidentemente estes números que mantém na regressão com erros-padrão robustos de White). A regressão fracional *probit* apresenta *pseudo-*$R^2 = 0,0249$ significante a 1%. Estes resultados permitem aceitar o poder explicativo dos modelos. As duas últimas colunas referem-se a **TXF**, apresentando os estimadores e erros-padrão (entre parênteses) do modelo MQO e do modelo com erro-padrão robusto de White, nesta ordem. Em ambos os casos, o modelo é significante a 1%, apresentando $R^2 = 0,093$.

A variável **GEODISP** é significante e apresenta sinal esperado nos três procedimentos aplicados para a taxa de *royalties*. No entanto, esta variável não tem efeito sobre a taxa fixa de franquia. Assim, $\mathbf{H_1}$ é aceita apenas para taxas variáveis de franquia. Ou seja, aceita-se a hipótese de que redes mais dispersas, com maiores dificuldades para efetuar monitoramento, abdicam de uma maior parcela do resíduo das diversas unidades cobrando *royalties* menores, até como forma de incentivar comportamentos desejáveis de franqueados (BRICKLEY; DARK, 1987; SHANE 1998; PIZANTI; LERNER, 2003). Ao mesmo tempo, não é possível afirmar que o estabelecimento de taxa fixa inicial faça parte desta estratégia.

Isso se confirma com a significância estatística do efeito moderador da automação nos testes. Enquanto a variável **AUT** não se mostra significante, os três testes aplicados para *royalties* confirmam o sinal positivo para a variável interativa **AUT x GEODISP**. Ou seja, o efeito da elevação em custos de monitoramento decorrentes da dispersão geográfica é mitigado pela presença de um maior nível de automação nas lojas da rede.

Chama a atenção o sinal negativo e significante de **AUT x GEODISP** para as taxas fixas de franquia. Esse comportamento da variável, em oposição àquele verificado para *royalties*, poderia indicar efeito substitutivo entre taxas fixas e variáveis proposto em alguns trabalhos anteriores (RUBIN, 1978; VAZQUEZ, 2005). No entanto, uma vez que tal comportamento (estimadores significantes e com sinais contrários) não se mantêm para a maioria das variáveis empregadas nos testes, não é possível inferir que existe compensação entre taxas fixas e variáveis. A interpretação do sinal negativo e significante do termo moderador para **TXF** pode estar associada ao porte da unidade franqueada, mas seria necessário um maior aprofundamento da questão para ser possível uma resposta mais conclusiva.

A presença de uma maior proporção de lojas em *shopping centers* (**MALL**) está positivamente relacionada com maiores taxas fixas de franquia. Franqueados estabelecidos em *shopping centers* pelo menos dois benefícios potenciais: a atratividade deste tipo de cluster de lojas e a força da marca do franqueador. O primeiro benefício é compensado com o aluguel do ponto comercial e demais taxas condominiais. O segundo parece ser compensado com taxas fixas maiores. No caso dos *royalties*, nenhuma associação significativa é identificada.

Por outro lado, o efeito a variável interativa entre a presença em *shopping centers* e a dispersão geográfica apresenta significância e sinal esperado pelo modelo. Mesmo em redes mais dispersas, com maiores problemas de monitoramento, a presença em *shopping centers* permite às redes praticarem *royalties* maiores. Lojas alocadas neste tipo de empreendimento lidam como monitoramento presencial da própria administração do shopping center. Normalmente, parte do aluguel pago é variável e representado por uma parcela do faturamento da loja (BITTI, 2012). Em outras palavras, além de prestar contas ao franqueador, o franqueado também reporta vendas à administração do condomínio, o que eleva a dificuldade do franqueado em sonegar ou distorcer informações de vendas (e demais indicadores). Com isso, uma vez que o monitoramento é mais intenso, a necessidade de incentivos é aliviada, o que permite a cobrança de *royalties* maiores. Esse efeito não se manifesta nas taxas fixas de franquia, o que parece indicar aumento da percepção que o estabelecimento de tais taxas não é condicionado por aspectos relacionados à capacidade de monitoramento do franqueador.

Tanto a variável **INVENT** como sua interação com a dispersão geográfica (**INVENT x GEODISP**) são significantes e apresentam para **ROY**. Parece ser o caso que a presença de estoques constitui uma fonte de monitoramento para o franqueador, o qual avalia o desempenho da unidade pelo giro de estoques da mesma (DOHERTY; ALEXANDER, 2014; LAM *et* a*l*., 2014). Se o monitoramento é mais eficiente, uma maior parte do resíduo pode ser assumida pelo franqueador. O fato da variável **INVENT** (sem interação com a dispersão geográfica) também ser significante e positivamente associada a *royalties* pode indicar extração de renda pelo franqueador. Afinal, quanto mais estoques, maior o risco do franqueado, embora essa afirmação deva ser feita com cuidado, tendo em vista que o contrato de franquia pode prever a devolução de materiais obsoletos.

Ainda assim, a variável interativa **INVENT x GEODISP** não é significante no modelo fracional, o que impede de aceitar plenamente **H2**, muito embora o sinal do estimador nos três testes coincida com aqueles propostos no modelo de análise. Por fim, a presença de estoques não se relaciona significantemente com as taxas fixas de franquia.

A variável **IDH 2010** se mostra significante ao longo de todos os testes aplicados para ambas as variáveis dependentes. Também neste caso, os sinais contrários para **ROY** e **TXF** parecem indicar um efeito compensatório entre taxas fixas e variáveis. O sinal negativo do estimador indica que redes com maior presença em regiões mais pobres do país praticam *royalties* mais baixos. Reciprocamente, o sinal positivo para **TXF** indica taxas fixas iniciais são mais elevadas para franqueados. Embora não haja problemas com multicolinearidade, o fato é que **IDH 2010** apresenta certa associação com **GEODISP** (r = -0,393).

No caso, **H₃** é aceita para *royalties* e, conforme a lógica teórica que sustenta a hipótese, o franqueador abdica de uma parte do resíduo da unidade como forma de potencializar incentivos a um agente cujo esforço somente é observável a um custo mais elevado. No entanto, para taxas fixas essa relação é positiva e significante e contrária ao enunciado da hipótese. Não se pode refutar a proposição de efeitos compensatórios entre as taxas, porém, maiores níveis de IDH representam a atuação das redes em cidades mais ricas, as quais são alvos preferenciais de redes com lojas de maior porte e faturamento. Assim, essa associação positiva das taxas fixas com IDH 2010 apenas refletiria uma concentração deste tipo de redes em cidades com mercados mais robustos. Assim, os dados trabalhados nesta pesquisa impedem interpretações mais conclusivas.

As taxas fixas e variáveis se influenciam de forma significante com sinal positivo. Ou seja, não parece haver um efeito de compensação ou substituição entre elas. Apenas no modelo MQO robusto para TXF essa relação não é significante. Os resultados rejeitam **H₄** e indicam uma diferenciação do cenário brasileiro em relação a outros países. Vasques (2005) identificou o efeito compensatório entre as taxas de franquias espanholas, supõe ser escolhido em primeiro lugar a taxa de *royalties*, de acordo com as questões de incentivos e risco e assim a taxa de franquia deve ser inversamente proporcional a taxa de *royalties*. Murayama e Yamashita (2011) não identificaram qualquer relação estatística no esquema contratual das redes japonesas. No entanto, os resultados aqui encontrados mantêm similaridade com Kaufmann e Dant (2001) os quais verificaram esta relação no setor de *fast-food* em franquias dos EUA, ou seja, as taxas de franquias não apresentam efeito substitutivo entre elas (não são inversamente proporcionais).

Por fim, em relação as variáveis de controles utilizadas, somente a proporção de lojas franqueadas (**CONMIX**), se mostra significante e apresenta sinal negativo apenas para *royalties*. Ou seja, redes com uma maior proporção franqueada praticam taxas variáveis menores. Estudos recentes têm proposto que a decisão quanto ao *mix* contratual e *royalties* são decisões conjuntamente estabelecidas (CHEN *et al*., 2015). Menores taxas de *royalties* estão associadas a uma maior proporção de lojas franqueadas, relação essa prevista como estável na medida em que as redes amadurecem.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados indicam que taxas variáveis de franquia (*royalties*) se comportam em equilíbrio com o problema de custos de monitoramento como preconizado pela teoria da agência. Redes mais dispersas, com mais dificuldade de monitorar as unidades individualmente, tendem a praticar taxas menores como forma de incentivar seus franqueados ao desempenho desejado. No entanto, se a capacidade de monitoramento aumenta, este efeito é mitigado, ou seja, quanto maior for a capacidade de monitoramento da rede de franquia maior será a ruptura quanto a assimetria de informações e consequentemente maior será o esquema contratual.

Se um maior nível de automação está presente, o franqueador reduz a variabilidade do processo e ganha em uniformidade de produto, de forma que desvios são mais facilmente captados e corrigidos. Além disso, é ainda possível efetuar monitoramento à distância em termos de desempenho em vendas e volume de produção loja a loja.

Similarmente, a presença de um maior nível de estoques permite ao franqueador monitorar o giro de estoques na loja, permitindo a leitura de um nível de desempenho abaixo do desejado. Evidentemente, redes que atuam no setor de serviços não lidam com estoques relevantes, o que caracteriza o limite da *proxy* aqui usada (muito embora, tenham sido usados controles para o setor da indústria nos procedimentos econométricos).

Quando do estabelecimento de lojas em condomínios comerciais como *shopping centers* expõe as unidades da rede a condições de monitoramento pelo próprio condomínio. Ou seja, além da questão do faturamento, aspectos ligados à qualidade do atendimento, limpeza e organização são acompanhados de perto, de forma que eventuais danos à reputação da marca são mais prontamente observados, informados e, potencialmente, corrigidos.

Os resultados para taxas fixas de franquia são mais inconclusivos, pelo menos da perspectiva adotada para esta pesquisa. Aqui, o comportamento de tais taxas não apresenta relação com o problema dos custos de monitoramento. No entanto, os resultados dos testes parecem indicar estratégias de captação de recursos por parte das redes, as quais buscam realizar nestas taxas o valor de suas marcas e as potencialidades dos mercados ocupados. Para Huang (1997) este processo implica que, devido a demanda estar fortemente relacionado ao valor da marca, o risco do franqueado é menor, assim, o franqueador com menores valores de sua marca, reduzem as taxas fixas iniciais para atrair maior número de franqueados potenciais, mas em contrapartida pratica royalties maiores ao longo do contrato.

Os resultados também permitem demarcar a forma como as redes marcam presença em mercados emergentes no cenário brasileiro. Redes baseadas em operações mais módicas e tipicamente instaladas em lojas de rua avançam por estes novos mercados. Elas cobram *royalties* e taxas fixas menores. Por outro lado, redes com lojas que exigem um aporte maior por parte dos franqueados parecem permanecer concentradas em cidades maiores e/ou mais ricas, o que é trivial. Porém, como já mencionado, esta interpretação é uma impressão com base nos resultados dos testes aqui realizados. Seria necessária uma investigação mais focada neste problema de pesquisa para respostas mais conclusivas.

Com relação a um possível efeito substitutivo entre taxas fixas e variáveis, os resultados apontam em sentido contrário quando se analisa os estimadores nos testes para ambas as taxas. Na relação direta entre elas a associação é positiva, embora haja inversão de sinais dos efeitos de algumas variáveis independentes sobre elas. Como já mencionado, esta relação parece se manifestar de forma distinta em diferentes ambientes institucionais, haja visto que pesquisas anteriores realizadas em diferentes países, parece não haver um padrão identificado. Isso abre espaço para pesquisas futuras comparando ambientes em países diferentes.

O Quadro 7 resume o resultado dos testes das hipóteses de forma dissociada para taxas fixas e variáveis.

Quadro 7 – Resumo dos testes das hipóteses

Hipóteses	**Taxas Variáveis (ROY)**	**Taxas Fixas (TXF)**
H_1	CONFIRMA EFEITO. HIPÓTESE ACEITA.	NÃO TEM EFEITO. HIPÓTESE REJEITADA.
H_2 AUTOMAÇÃO	MITIGA O EFEITO. HIPÓTESE ACEITA.	SINAL CONTRÁRIO. HIPÓTESE REJEITADA.
H_2 SHOPPING CENTER	MITIGA O EFEITO. HIPÓTESE ACEITA.	NÃO APRESENTA ASSOCIAÇÃO. HIPÓTESE REJEITADA.
H_2 ESTOQUE	MITIGA O EFEITO. HIPÓTESE ACEITA.	NÃO APRESENTA ASSOCIAÇÃO. HIPÓTESE REJEITADA.
H_3	CONFIRMA HIPÓTESE.	CONFIRMA HIPÓTESE.
H_4	HIPÓTESE REJEITADA (NÃO SÃO INVERSAMENTE PROPORCIONAIS)	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

7 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Espera-se que os resultados aqui alcançados possam servir de referências para algumas decisões gerenciais no tocante a decisões relacionadas ao esquema contratual. Se os resultados puderem ser generalizados a partir da amostra aqui trabalhada, seria possível ao gestor comparar o montante exigido para desenvolver capacidade de monitoramento a distância ao valor abdicado em *royalties* pela baixa capacidade de mensurar o desempenho das lojas.

Como indicado na análise, essa maior eficiência em monitoramento não significaria *a priori* dispêndios com tecnologia de produção ou sistemas mais sofisticados de transmissão de dados. Se for possível à rede vincular o consumo de determinado insumo ao volume de venda das lojas, isso teria o efeito verificado a partir da presença de estoques nas lojas. Mesmo redes do setor de serviços poderiam estabelecer itens de consumo para a realização dos serviços prestados pela unidade de forma que a contabilização poderia ser quantificada à distância.

Também uma ação conjunta entre a gestão da rede e a administração de *shopping centers* onde têm presença potencializaria a informação no tocante ao desempenho das unidades. Isso poderia gerar ganhos não apenas no tocante ao desempenho financeiro das redes, mas também parâmetros para direcionar campanhas de promoção da marca, treinamento de franqueados e mesmo reposicionamento da rede, dentre outros.

Se as redes de franquias possuírem um monitoramento eficiente poderão absorver uma parcela maior do resíduo de cada unidade, elevando as taxas praticadas. Por outro lado, caso ocorra aumento nos custos relacionados a monitorar suas unidades, ao ponto de comprometer a lucratividade da operação, a rede poderá optar por taxas mais baixas, potencializando o alinhamento de interesse com o agente local; o qual também deverá se atentar a dispersão geográfica, pois quanto mais dispersas as unidades mais complexo a tarefa de monitorar o desempenho individual dos franqueados.

O perfil de ocupação do território brasileiro também pode lançar luzes sobre estratégias de crescimento. O perfil das redes que se expandem atualmente pode servir de parâmetros para outras redes que com base na análise de bens complementares/substitutos (DESAI; SRINIVASAN, 1996). Em outras palavras, se a rede tem referência de alguma externalidade benéfica para seu produto advindo de produtos ou serviços oferecidos por outra rede (ainda que não uma concorrente direta), os resultados aqui apresentados podem servir de referência para moldar a estratégia de atração de franqueados nestas regiões.

8 COMENTÁRIOS FINAIS

O presente estudo contribui para a lacuna existente de estudos sobre o setor de franquias brasileira, em especial, quanto a área contábil, enfatizando aspectos de grande interesse para a pesquisa em contabilidade gerencial e controladoria: monitoramento, incentivos e desempenho. Também contribui com a literatura abordando o esquema contratual (comportamento de taxas de franquia) a partir da ótica da teoria da agência.

Adicionalmente, destaca-se a importância de as redes de franquias adquirirem as competências de monitoramento e controle bem desenvolvidas, reduzindo assim, os riscos morais que podem ser advindos da perda de padrões de funcionamento e mau uso da marca. Para melhor monitoramento os executivos podem investir em maior nível de automação e controle do estoque. Assim sendo, o presente estudo é benéfico para redes de franquias brasileiras que pretendem ou que estabelecerem seu esquema contratual.

Com resultados obtidos pode-se verificar que contratos de franquias podem mitigar conflitos na relação de *agency*, bem como, caracterizam como contratos de incentivos, baseados na divisão dos riscos e lucros da loja entre as partes. Também é possível verificar que o arranjo proposto na relação agente-principal, o franqueador busca alcançar o alinhamento com seus interesses, visando a redução de perdas residuais por meio de monitoramento e incentivos.

O estudo apresenta algumas limitações envolvendo a análise dos resultados apurados e as respostas das hipóteses desenvolvidas. A primeira delas se refere à base de dados, por se tratar de dados secundários, dados mais precisos com relação ao nível de automação, bem como a presença de estoques dariam maior nitidez às interpretações aqui alcançadas. Outra limitação diz respeito às *proxies* utilizadas, muitas representam médias. Por fim, o recorte temporal para realização da pesquisa, uma análise de um maior período talvez possa gerar resultados que confirmem os encontrados neste trabalho ou que caminhem em direção oposta.

Sobre a proposição de sugestões para futuras pesquisas, as mesmas serão no sentido de considerar as limitações presentes no trabalho. A primeira delas seria estudos de caso comparados com as redes, que poderiam fornecer variáveis mais objetivas e próximas da realidade das redes. Ou ainda, apreciação de outras variáveis relacionadas ao tema para testar as hipóteses. Outra sugestão, seria o uso de ferramentas estatísticas variadas ou outros modelos de dados em painel.

As limitações assim como as sugestões auxiliam no aprimoramento de pesquisas futuras de modo a contribuir para a literatura com estudos relevantes e com maior poder de generalização dos resultados obtidos.

9 REFERÊNCIAS

ALCHIAN, Armen; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review, 1972,** Vol. 62.

ALEXANDER, N.; SILVA, M. Emerging markets and the internationalization of retailing: the brazilian experience. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2002, Vol. 30, N. 6, p. 300-314.

ALON, I. The use of franchising businness: US-Based retailers. **Journal of Small Business Management**, 2001, Vol. 39, N. 2, p. 111-122.

ALTINAY, L.; WANGC. L. The role of prior knowledge in international franchise partner recruitment. **International Journal of Service Industry Management,** 2006, Vol.17, p. 430-443.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. Disponível em: < http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>. Acesso em: 18/02/2015.

AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L.S. Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. **Revista de Administração**, São Paulo, 2002, Vol. 37, p. 51-62.

_____ ; SILVA, V.L.S; SILVA, A.G.A. Franquias de alimentos. In: NEVES, M.F; THOMÉ E CASTRO, L. Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

BAENA, V. European franchise expansion into Latin America". **Management Research Review**, 2015, Vol. 38, p. 149-165.

BARCELLOS M. D., TEIXEIRA C. M., VENTURINI J. C. Personal values associated with political consumption: an exploratory study with university students in Brazil. **International Journal of Consumer Studies**, 2014, Vol. 38, p. 207-216.

BARZEL, Y. Measurement cost and organization of markets. **Journal of Law and Economics**, 1982, Vol. 25, p. 27-48.

BESHEL, B. An Introduction to Franchising. International Franchise Association Education Foundation, 2001. Disponível em: www.franchise.org. Acesso em: 22/06/2105.

BHATTACHARYYA, S.; LAFONTAINE, F. Double-sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts. **The RAND Journal of Economics**, 1995, Vol. 26, p. 761-781.

BITTI, E. Efeitos da dispersão geográfica de lojas em redes de franquia no Brasil. Vitória: FUCAPE 2007. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2007.

_____. Fatores determinantes do crescimento de redes de franquia no Brasil. São Paulo, 2012. Tese de doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

_____ ; AQUINO, A. C. B.; NETO, J. A. Monitoramento e coordenação em redes de franquia: dispersão geográfica e automação impactando o mix contratual. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 2013, Vol. 18, p. 4-13.

BOULAY, J. The role of contract, information system and norms in the governance of franchise system. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2010, Vol. 38, p. 662-676.

BRADACH, J; ECCLES, R. Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. **Annual Review of Sociology**, 1997, vol. 15, p. 97-118.

BRICKLEY, J.A.; DARK, F.H. The choice of organization form: the case of franchising**. Journal of Financial Economics**, 1987.

_____ . Incentive conflicts and contractual restraints: Evidence from franchising. **Journal of Law and Economics,** 1999, vol. 42.

_____ . Royalty rates and upfront fees in share contracts: Evidence from franchising. **Journal of Law, Economics & Organization**, 2002, Vol. 18, p. 511–535.

BROWNELL, P.; MERCHANT, K. A. The budgetary and performance influences of product standardization and manufacturing process automation. **Journal of Accounting Research**, 1990, vol, 28, p. 388-397.

CAMPBELL, D; DATAR, S. M; SANDINO, T. Organizational Design and Control across Muliple Markets: The Case of Franchising in the Convenience Store Industry. **The accounting Review**, 2009, Vol. 84.

CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E. Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. **Strategic Management Journal**, 1991, Vol. 12, p. 607-629.

CASTROGIOVANNI, G. J.; COMBS, J. G.; JUSTIS, R. T. Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising. **ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE,** 2006, p. 23-40.

CHAUDEY, M.; FADAIRO, M. Contractual Design as a Determinant of Performance: Evidence from Franchising. **International Journal of the Economics of Business**, 2008, Vol. 15, p. 117-127.

CHEN, S.; WANG, S.; YANG, H. Spatial Competition and Interdependence in Strategic Decisions: Empirical Evidence from Franchising. **Economic Geography**, 2015, Vol. 91, p. 165-204.

CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F.; RIBEIRO,A.; IMPERATORE, L.G. Franchising: uma estratégia para a expansão dos negócios. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHIOU, J.; DROGE, C. The Effects of Standardization and Trust on Franchisee's Performance and Satisfaction: A Study on Franchise Systems in the Growth Stage. **Journal of Small Business Management,** 2015, Vol. 53, p. 129-144.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, 1937, N. 4.

COMBS, J.G.; KETCHEN, D. Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. **Academy of Management Journal**, 1999, Vol. 42, p. 196-207.

_____ ; MICHAEL, S.; CASTROGIOVANNI, G. Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity**. Journal of Management**, 2004, Vol. 30, p. 907-931.

_____ . Using Cases to Discover Theory. The Case of the Poland-Based Restaurant Operator. **Cornell University**, 2008, Vol. 49, p. 450-453.

CROONEN, E. P. M.; BRAND, M. J. Antecedents of franchisee responses to franchisor-initiated strategic change. **International Small Business Journal**, 2015, Vol. 33, p. 254-276.

DESAI, P.S.; SRINIVASAN, K. Aggegate versus Product-Specific Pricing: Implications for Franchise and Traditional Channels**. Journal of Retailing,** 1996, Vol. 72, p.357-382.

DOHERTY, A. M.; CHEN, X.; ALEXANDER, N. The franchise relationship in China: agency and institutional theory perspectives. **European Journal of Marketing**, 2014, Vol. 48, p. 1664-1689.

EISENHARDT, K. Agency theory: Na assessment and review. **Academy of Management Review**, 1989, Vol. 14, p. 57-74.

FAÇANHA, L. O.; RESENDE, M.; CARDOSO, V.; SCHRÖDER, B. H. Survival of new firms in the Brazilian franchising segment: an empirical study. **The Service Industries Journal**, 2013, Vol. 33, p. 1089-1102.

FERNÁNDEZ, B. L; GONZÁLEZ-BUSTO, B; CASTAÑO Y. A. The Dynamics of growth in Franchising. **Journal of Marketing Channels**, 2013, Vol. 20, p. 2-24.

FLADMOE-LINDQUIST, K.; JACQUE, L. Control modes in international service operations: the propensity to franchise. **Management Science**, 1995, Vol. 41, p. 1238-1249.

FOSTER, D.L. O livro completo de franchising. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

GIGLIOTTI, B.S. O funcionamento do Sistema de franchisinf. In: MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. **Franquias Brasileiras**. São Paulo:Cengage, 2012, p. 3-16.

GILLIS, W. Resource-based and relational antecedents of firms propensity to franchise and their effects on firm performance. Florida: The Florida State University 2007. Dissertation (Doctor of Philosophy) – Departament of Management of The Florida Stare University, Florida, 2007.

GOMEZ, R. S.; GONZÁLEZ, I. S.; SUÁREZ, L. V. Service quality control mechanisms in franchise networks. **The Service Industries Journal**, 2011, Vol. 31, p. 713-723.

GONZALEZ-DIAZ, M.; SOLIS-RODRIGUEZ V. Why do entrepreneurs use franchising as a fi nancial tool? An agency explanation. **Journal of Business Venturing**, 2012, Vol. 27, p. 325–341.

GROSSMAN, S. J.; HART, O. D. The costs and benefits of Ownership: A theory of Vertical and Lateral Integration. **The Journal of Political Economy**, 1986, Vol. 94.

GUTWALD, P. M. Strategic outsourcing and technology supply chains. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, June 1995. Master's thesis (Management).

HUANG, Z. Bargaining, Risk and Franchising Coordination. **Computers & Operations Research,** 1997, Vol. 24, p. 73-83.

JENSEN, Michael; MECKLING, William. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. 1976, Vol.3, n.4.

KAUFMANN, P; LAFONTAINE, F. Costs of control: The source of economic rents for McDonald's franchisees. **Journal of Law and Economics**. 1994, vol. 37, p.471-449.

LAFONTAINE, F. Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. **RAND Journal of Economics,** 1992, Vol. 23, p. 263–283.

_____ ; KAUFMANN, P. J. The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. **Journal of Retailing**, 1994, Vol. 70, p. 97-113.

_____ ; SLADE, M.E. Retail contracting: theory and practice. Journal of Industrial Economics, 1997, Vol. 5, p.1-25.

_____ ; SHAW, K. The dynamics of Franchise Contracting: evidence from panel data. **Journal of Political Economy**, 1999. Vol. 107, p. 1041-1080.

_____ ; RAYNAUD, E. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. **NBER Working Paper Series**, 2002, Vol. 8868.

_____ ; SHAW, K. Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising. **The RAND Journal of Economics**, 2005, Vol. 3, p. 131-150.

KIDWELL, R. E.; NYGAARD, A. A Strategic Deviance Perspective on the Franchise Form of Organizing. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2011, P. 467-482.

LEVINE, D. M; *et al*. Estatística – teoria e aplicações usando o Microsoft Excel em português. Trad. Eduardo Benedito Curtolo e Terese Cristina Padilha de Souza. 3ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LUFT, J.; HIELDS, M.D. Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. **Accounting, Organizations and Society**, 2003, Vol. 28, p. 169–249.

MACHADO, H. V; ESPINHA, P. G. Empreendorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista Administração Mackenzie**, 2010, Vol. 11, p. 131-153.

MANESS, R. Incomplete contracts and the choice between vertical integration and franchising. **Journal of Economic Behavior and Organization**, 1996, Vol. 31, p. 1001-115.

MARTIN, R. Franchising and risk management. **The American Economic Review**, 1988, Vol. 78.

MARUYAMA M., YAMASHITA Y. Franchise Fees and Royalties: Theory and Empirical Results. **Review of Industrial Organization**, 2012, Vol. 40, p. 167-189.

NI, L.; ALON, I. U.S. - Based Fast-Food Restaurants: Factors Influencing the International Expansion of Franchise Systems. **Journal of Marketing Channels**, 2010, Vol. 17, 339-359,

MAURO, P. Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising. 3ª Edição. São Paulo: Nobel, 1999.

_____ . Guia do franqueador: como desenvolver marcar mundias. 4ª Edição. São Paulo: Nobel, 2007.

MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Vol.14, N. 2, p. 268-288, 2010.

_____ . Internacionalização das redes de franquias brasileiras: uma análise organizacional e institucional. São Paulo, 2012. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

MERLO, E. O setor de franquias no Brasil: um estudo exploratório dos principais condicionantes de desempenho. São Paulo, 2000. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

MINKLER, A. An empirical analysis of a firm's decision to franchise. **Economic Letters**. 1990, vol. 34, p. 77-82.

NORTON, S. W. An Empirical Look at Franchising as an Organization Form. **Journal of Business**, 1988, Vol. 61, p. 75-101.

PAPKE, L., WOOLDRIDGE, J. Econometric methods for fractional response variables with an application to 401(k) plan participation rates'. **Journal of Applied Econometrics.** 1996, Vol. 11, p. 619–632.

_____. Panel data methods for fractional response variables with an application to test pass rates. **Journal of Econometrics.** 2008, p. 121–133.

PARK, K; JANG S. Duration of advertising effect: Considering franchising in the restaurant industry. **International Journal of Hospitality Management**, 2012, Vol. 31, p. 257-265.

PÉNARD, T.; RAYNAUD, E.; SAUSSIEr, S. Dual distribution and royalty rates in franchised chains: Na empirical analysis using Franch data. **Journal of Marketing Channels**, 2003, Vol. 10, p. 5-31.

PERRYMAN, A. A.; COMBS, J. Who should owm it? An agency-based explanation for multi-outlet ownership and colocation in plural form franchising. **Strategic Management Journal**, 2013, Vol. 22, p. 368-386.

PIZANTI, I.; LERNER, M. Examining control and autonomy in the franchisor – franchisee relationship. **International Small Business Journal**. 2003, vol, 21, n. 2, p. 131-159.

POLO-REDONDO, Y; BORDONABA-JUSTE, V.; LUCIA-PALACIOS, L. Determinants of firm size in the franchise distribution system: Empirical evidence from the Spanish Market. **European Journal of Marketing**, 2011, Vol. 45, p. 170-190.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO**. Índice de Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro**. Brasília: PNUD, Ipea, FJP, 2013.

RISNER, M. Sucecessful fast-food franchising in Brazil and the role of culture: four case. Gainesville, 2001. Thesis (Master of Arts). University of Florida.

RIZZO, M. Franchise, o negócio do século. São Paulo: Rizzo Franchise, 2005.

ROCHA, T. V.; BORINI, F.M.; SPERS, E.E.; OGASAVARA, M.H.; CAMARGO, A.; MELO, P.L.R. Estágios da internacionalização das franquias brasileiras. São Paulo: ESPM, 2014.

ROH, Y. Size, growth and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants. **Internations Journal of Hospitaly Management**, 2002, Vol., p. 43-56.

RUBIN, P. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, 1978, Vol. 21, p. 223–233.

SCOTT, F. A. Franchising vs, Company Ownership as a Decision Variable of the Firm. **Review of Industrial Organization,** 1995, Vol, 10, p. 69-81.

SALLOWICZ, M. Franquias estrangeiras focam o Brasil. **Folha de São Paulo**, Caderno Mercado, 08/08/2011.

SEN, K. C. The use of initial fees and royalties in business-format franchising. **Managerial and Decision Economics**, 1993, Vol. 14, p. 175–190.

SHANE, S. A. Hybrid organizational arragements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. **Academy of Management Journal**, 1996, Vol. 39, N. 1, p. 216-234.

_____ . Making new franchise systems work. **Strategic Management Journal**, 1998, Vol. 19.

_____ . From ice cream to internet: using franchising to drive the growth and profits of yours company. New Jersey: **Prentice Hall**, 2005.

_____ ; SHANKAR, V.; ARAVINDAKSHAN, A. The Effects of New Franchisor Partnering Strategies on Franchise System Size. **Management Science**, 2006, Vol. 52, p. 773-787.

SILVA, V. L. S. O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento de cadeias agroindustriais. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de São Carlos. (Mestrado). São Carlos, 1999.

_____ . Ambiente institucional e organização de rede de franquias: uma comparação entre Brasil e França. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de São Carlos. (Tese de doutorado). São Carlos, 2004.

_____ ; AZEVEDO, P.F.; SILVA, A.A.P.; VICENTE, C.M.; CLIQUET, G.; SANCHES, I.S.; NEVES, M.F.; PRADO, M.N.; FRANCO, N.F.; VANCE, P.S.; SCHNAIDER, P.S.B; DANT, R.P.; SOUZAM R.C.; PERRIGOT, R; CORVACHO, T.C.; LAZZARINI, S.G. Teoria e prática de franchising. Estratégia e Organização de Redes de Franquias. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

SIMÃO, A. Franchising: aspectos jurídicos e contratuais. São Paulo: Atlas, 1993.

STATA – Data Analysis and Statistical Software – 2014. Disponível em: http://www.stata.com/new-in-stata/fractional-outcome-models/. Acesso em: 07 Out. 2015.

VANCE, P. Determinantes e dinâmica do uso de formas plurais em redes de franquias. Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. (Tese de doutorado) São Paulo, 2010.

VAZQUEZ, L. Up-front franchise fees and ongoing variable payments as substitutes: An agency perspective. **Review of Industrial Organization**, 2005, Vol. 26, p. 445–460.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Adminstrative Science Quarterly**, 1991, Vol. 23, p. 269-296.

WIMMER, B. S.; GAREN, J. E. Moral Hazard, asset specificity, implicit bonding and compensation: the case of franchisng. **Economic Inquiry**, 1997, Vol. 35, p. 544-554.

WINTERS, P.; ESSAM T.; ZEZZA A.; DAVIS B.; CARLETTO, C. Patterns of Rural Development: A Cross-Country Comparison using Microeconomic Data. **Journal of Agricultural Economics**, 2010, Vol. 61, p. 628–651.

WORLD FRANCHISE COUNCIL – WFC – Country Profile. Disponível em: <htpp://www.worldfranchisecouncil.org/control/cpview?contentId=WFC_HOME>. Acesso em 16/06/2015.

ZHANG, J. J.; LAWRENCE, B.; ANDERSON, C. K. An agency perspective on service triads: Linking operational and financial performance. **Journal of Operations Management**, 2015, Vol. 35, p. 56-66.