



Revista Universo Contábil

ISSN: 1809-3337

universocontabil@furb.br

Universidade Regional de Blumenau  
Brasil

da Silva, Bianca Maria; Silva Bitti, Eugenio Jose; Lara dos Santos Silva, Vivian  
EFEITOS DA DISPERSÃO GEOGRÁFICA SOBRE TAXAS DE FRANQUIA: UM  
ESTUDO COM REDES FRANQUEADAS NO BRASIL

Revista Universo Contábil, vol. 13, núm. 4, outubro-diciembre, 2017, pp. 60-83

Universidade Regional de Blumenau  
Blumenau, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117054983004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
Blumenau, v. 13, n. 4, p. 60-83, out./dez., 2017

doi:10.4270/ruc.2017426  
Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## **EFEITOS DA DISPERSÃO GEOGRÁFICA SOBRE TAXAS DE FRANQUIA: UM ESTUDO COM REDES FRANQUEADAS NO BRASIL<sup>1</sup>**

### **EFFECTS OF GEOGRAPHICAL DISPERSION ON FRANCHISE FEES: A STUDY WITH FRANCHISED CHAINS IN BRAZIL**

### **EFFECTOS DE LA DISPERSIÓN GEOGRÁFICA SOBRE TASAS DE FRANQUICIA: UN ESTUDIO CON REDES FRANQUEADAS EN BRASIL**

#### **Bianca Maria da Silva**

Mestra pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Universidade de São Paulo, campus Ribeirão Preto  
Av. Bandeirantes 3900 - Monte Alegre - CEP 14040-905, Ribeirão Preto - SP  
E-mail: [bims@usp.br](mailto:bims@usp.br)  
Telefone: (16) 98151-2382

#### **Eugenio Jose Silva Bitti**

Doutor em Engenharia de Produção pela USP  
Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Universidade de São Paulo, campus Ribeirão Preto  
Av. Bandeirantes 3900 - Monte Alegre - CEP 14040-905, Ribeirão Preto - SP  
E-mail: [ebitti@usp.br](mailto:ebitti@usp.br)  
Telefone: (16) 3315-9018; (16) 3315-3899

#### **Vivian Lara dos Santos Silva**

Doutora em Engenharia de Produção pela UFSCar  
Professora da Faculdade de Zootecnia e Eng. Alimentos (FZEA/USP)  
Universidade de São Paulo  
Av. Duque de Caxias Norte, 225 - CEP 13635-900, Pirassununga - SP  
E-mail: [vivianlara@gmail.com](mailto:vivianlara@gmail.com)  
Telefone: (19) 3565-4200

## **RESUMO**

Esse artigo investiga a relação entre a dispersão geográfica e taxas de franquia em redes franqueadas operando no Brasil. Essas organizações normalmente cobram de franqueados uma taxa fixa inicial no ato da compra da franquia, além de, normalmente, praticarem *royalties* contínuos cobrados sobre o faturamento bruto de cada unidade franqueada. O presente estudo adota o *framework* da teoria da agência, assumindo que a dispersão geográfica em redes de franquias eleva a complexidade e, conseqüentemente, os custos de monitoramento. Na presença de monitoramento insuficiente, problemas de comportamento indesejado de franqueados

<sup>1</sup> Artigo recebido em 08.07.2016. Revisado por pares em 10.08.2017. Reformulado em 25.01.2018. Recomendado para publicação em 06.03.2018 por Tarcísio Pedro da Silva. Publicado em 27/03/2018. Organização responsável pelo periódico: FURB.

podem surgir. Tais problemas poderiam afetar tanto o fluxo de caixa da rede em decorrência da queda no faturamento das unidades – e, por conseguinte, o pagamento de *royalties* – como o próprio valor da marca da rede franqueada em função da queda na qualidade de atendimento, por exemplo. Este quadro pode levar as redes franqueadas a adotarem maiores incentivos ao bom comportamento de franqueados; por exemplo, praticando taxas de franquia mais reduzidas. No entanto, mesmo em presença de uma elevada dispersão espacial das unidades, esse efeito poderia ser moderado por características da operação que permitissem monitoramento à distância mais eficiente. Por exemplo, em redes de varejo, o giro de estoques poderia ser usado como indicador de desempenho em vendas. O estudo então desenvolve e testa um modelo econométrico para estimar o efeito da dispersão geográfica e de características das redes quanto ao monitoramento à distância sobre o *setup* das taxas fixas e variáveis praticadas por redes de franquia operando no Brasil. 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 apresentam evidências de que redes franqueadas mais dispersas tipicamente praticam taxas de *royalties* mais baixas. Por outro lado, certas características reduzem este efeito tais como a presença de estoques nas unidades, maior nível de automação nas unidades e uma maior proporção de lojas posicionadas em *shopping centers*. No entanto, para as taxas fixas os resultados não são conclusivos. O estudo também constatou que as taxas de franquias fixas e variáveis 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:** *Franchising; Royalties; Taxas de Franquia; Custos de Monitoramento.*

## ABSTRACT

This paper contains a research investigating the relationship between geographic dispersion and both franchise fees and royalties in franchised chains in Brazil. These organizations typically charge franchisees an initial fixed fee at the time of purchase of the franchise, as well as typically continuous royalties charged on the gross sales of each franchised outlet. The present study adopts the framework of the agency theory, assuming that the geographic dispersion in franchised chains raises the complexity and, consequently, the costs of monitoring. In the presence of insufficient monitoring, problems of unwanted behavior of franchisees may arise. Such problems could affect both the cash flow of the chain as a result of the decrease in unit revenues - and therefore the payment of royalties - as the brand value of the franchised chain due to the decrease in quality of service, for example. These conditions may lead franchised chains to adopt greater incentives for the desired behavior of franchisees; for example, by practicing lower franchise fees. However, even in the presence of a high spatial dispersion of the units, this effect could be moderated by characteristics of the operation that allow more efficient remote monitoring. For example, in retail chains, stock turnover could be used as an indicator of sales performance. The study then develops and tests an econometric model to estimate the effect of geographic dispersion and network characteristics on the remote monitoring of the setup of fixed and variable rates practiced by franchise networks operating in Brazil. A total of 376 chains associated with the Brazilian Franchising Association (ABF) are investigated in a cross-section analysis based on 2011. The results present evidence that more dispersed franchised chains typically practice lower royalty fees. However, certain features reduce this effect such as the presence of inventory in the units, a higher level of automation in the units and a greater proportion of stores located in shopping malls. However, for fixed fees the results are not conclusive. The study also found that fixed and variable franchise fees do not have a substitutive effect between them, that is, they are not inversely proportional, which indicates a differentiation of the Brazilian scenario in relation to other countries.

**Keywords:** Franchising; Royalties; Franchise Fees; Monitoring Costs.

## RESUMEN

Este artículo investiga la relación entre la dispersión geográfica y regalías cobradas por las redes de franquicia en Brasil. Las redes de franquicia cobran usualmente una regalía fija inicial en el momento de venta de una unidad, adicionalmente cobran una regalía mensual, que es un porcentaje sobre la facturación bruta de cada unidad. En el presente estudio se adopta como marco teórico la teoría de la agencia, asumiendo que la dispersión geográfica de las redes de franquicias eleva la complejidad y, consecuentemente, los costos de monitoreo. En presencia de monitoreo insuficiente, pueden surgir problemas de comportamiento indeseado por parte de los franquiciados. Tales problemas podrían afectar el flujo de caja de la red con una caída en la facturación de las unidades, por consiguiente, el pago de regalías, así como el valor de la marca franquiciada caería en función de la calidad de atención a los clientes, por ejemplo. Esta situación puede llevar a las redes franquiciadas a otorgar mayores incentivos a los franquiciados para lograr un mejor comportamiento; por ejemplo, practicando regalías mensuales bajas. Sin embargo, incluso en presencia de una elevada dispersión geográfica de las unidades, este efecto podría ser moderado si las características de la operación permitieran un monitoreo a distancia eficiente. Por ejemplo, en redes minoristas, el giro de stocks puede ser usado indicador de desempeño en ventas. En este contexto, este estudio desarrolla un modelo econométrico para estimar el efecto de la dispersión geográfica y de características de las redes en cuanto al monitoreo a distancia en la determinación de la regalía fija inicial y la regalía mensual utilizadas por las redes de franquicia operando en Brasil. Un total de 376 redes de franquicias asociadas a la Asociación Brasileña de la franquicia (ABF) son investigadas, se trata de un análisis corte transversal teniendo como base el año 2011. Los resultados muestran evidencia de que las redes franquiciadas más dispersas típicamente practican regalías más elevadas, pero este efecto se mitiga cuando las características de la operación de estas redes se facilitan por un seguimiento distante. Sin embargo, para la regalía fija inicial los resultados no son concluyentes. Adicionalmente, se constató que la regalía fija inicial y la regalía mensual no presentan efecto sustitutivo entre ellas, o sea, no son inversamente proporcionales, lo que indica una diferenciación del escenario brasileño en relación a otros países.

**Palabras clave:** *Franchising; Royalties; Cuotas de franquicia; Costos de Monitoreo.*

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), 2.942 redes de franquia atuaram no Brasil em 2014 representando 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, 2015).

Uma ampla literatura acerca do tema está disponível em áreas como estratégia, *marketing*, economia, dentre outras (DE CASTRO *et al.*, 2009). Nesta literatura nota-se uma 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; CHEN, 2014).

Acordos de franquia ocorrem quando uma empresa – no caso o franqueador – concede o direito de uso de sua marca, seus sistemas operacionais e especificações de produtos para

outra empresa (o franqueado). Tipicamente franqueados adquirem suas franquias mediante o pagamento de uma taxa fixa no ato de entrada na operação, além do pagamento de taxas variáveis ou *royalties* pagos continuamente na forma de um percentual do faturamento bruto da unidade. O franqueador é obrigado por lei a fornecer alguns tipos de suporte a franqueados, tais como treinamento, plano de negócios, dentre outros. Eventualmente, franqueados podem ser obrigados a comprar insumos do franqueador. Embora não sejam necessariamente as únicas fontes de receita de uma rede de franquias, as taxas de franquia são as mais tradicionais (JAYACHANDRAN *et al.*, 2013).

Taxas de franquia têm sido objeto de análise na literatura internacional em *franchising*. Estudos anteriores têm verificado a estabilidade das taxas de franquia ao longo do tempo (LANFONTAINE, 1992; SEN, 1993), a controversa relação inversa entre taxas fixas e variáveis (LANFONTAINE, 1992; VÁSQUEZ, 2005) e modelos de risco moral bilateral com a taxas de *royalties* variando conforme a maior importância relativa do franqueado ou do franqueador no sucesso da operação (WIMMER; GAREN, 1997; MARUYAMA; YAMASHITA, 2012). No Brasil, o comportamento destas taxas, bem como suas variáveis antecedentes, não tem recebido tanta atenção. Uma exceção é Bernard (1993), o qual relaciona taxas de franquia como uma derivada do valor da marca das redes franqueadas.

O presente estudo é voltado para a influência da dispersão geográfica das unidades sobre o valor das taxas praticadas por redes de franquia no Brasil. O estudo assume que o aumento da dispersão geográfica das unidades está relacionado com maiores complexidade e custos de monitoramento. Testa-se aqui a hipótese de que redes franqueadas tenderão a praticar taxas de franquia mais baixas nessas condições como forma de aumentar o nível de alinhamento de interesses entre franqueado e franqueador. Segundo a teoria da agência, esse alinhamento melhora o desempenho geral da rede do ponto de vista do franqueador (BARTHÉLEMY, 2008).

O estudo também verifica o efeito de características das redes que poderiam aumentar a capacidade de monitoramento à distância. Tal capacidade aliviaria a necessidade de franquia mais baixas na medida em que a dispersão geográfica aumentasse. Ou seja, além da interação direta entre dispersão geográfica e taxas de franquia, o modelo desenvolvido no estudo estima também efeitos moderadores de algumas características que impactam a capacidade de monitoramento a distância, 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.

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. O estudo desenvolve e aplica um modelo econométrico para estimar os efeitos da capacidade de monitoramento sobre o valor das taxas praticadas pelas redes da amostra.

O estudo preenche uma lacuna detectada na literatura nacional em *franchising*: não existem estudos tratando a questão do ajuste de taxas de franquia no Brasil. Além disso, do ponto de vista da área da contabilidade, sobretudo contabilidade gerencial, o estudo contribui trazendo a discussão de indicadores de desempenho aplicáveis à gestão de arranjos de governança diferentes da tradicional firma verticalmente integrada. Por fim, considerando a perspectivas das práticas de mercado, o estudo contribui para a gestão de redes franqueadas

quanto à política de precificação destas taxas por fornecer algumas evidências em termos de estruturação de redes (automação, localização de lojas, etc.). Além do efeito da capacidade de monitoramento, o que por si já seria uma referência para o *setup* destas taxas, o estudo apresenta também resultados a interação entre taxas fixas e variáveis, o que é de interesse dessas redes de franquias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Pela lógica da Teoria da Agência, 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). Tais problemas, ou custos de agência conforme Jensen e Meckling (1976), decorrem do fato de que em qualquer contratação, o nível de alinhamento entre as partes jamais será pleno. Algum nível de desacordo se fará presente, demandando do contratante mecanismos de monitoramento e incentivos de forma a aumentar o alinhamento e prol de seus interesses.

Em redes com unidades espacialmente dispersas, a distância potencializa a complexidade do monitoramento do desempenho dessas unidades e do nível de esforço investido pelo agente local (MICHAEL, 2000). E é nesse ponto que a tradição da teoria da agência propõe o arranjo franqueado como solução para problemas de agência. Ou seja, o modelo de franquias constituiria uma reorganização de mecanismos de monitoramento e incentivos. Uma vez que o monitoramento necessário para induzir comportamento desejado dos diversos agentes locais poderia inviabilizar a operação, opta-se por potencializar os incentivos presentes tornando tais agentes os verdadeiros reclamantes do lucro das unidades que gerenciam. Em outras palavras, o agente local deixa de ser um funcionário da rede para se tornar no proprietário de fato daquela unidade (SHANE, 1998). Em contrapartida, o agora franqueado compensa o proprietário da rede com o pagamento de taxas de franquia, assume o investimento local em ativos físicos, os riscos associados a tal investimento, além de outras modalidades de compensação, como a compra de insumos diretamente do franqueador. Um exemplo disso é a compra de alimentos semiacabados verificada em algumas redes de *fast-food*.

A lógica detalhada nos parágrafos acima se refere mais diretamente à perspectiva vertical dos custos de agência. Ou seja, a decisão de franquear ou não uma unidade é tratada como uma decisão do tipo *make-or-buy* (COMBS *et al.*, 2004). Uma determinada proporção de unidades da rede será franqueada, sendo o *mix* contratual (a proporção de lojas próprias e franqueadas) uma resultante da interação entre a capacidade de monitoramento da rede, da lucratividade esperada de cada ponto e outras questões estratégicas, tais como usar lojas próprias como medida de referência para avaliar o desempenho de lojas franqueadas vizinhas a elas. Dados obtidos no anuário Guia do Franchising da ABF (2015) indicam que a média da proporção de lojas franqueadas das redes associadas está próxima dos 85%.

No entanto, mesmo após adotar o modelo algum nível de monitoramento ainda é demandado, o que constitui a perspectiva horizontal dos custos de agência (PERRYMAN; COMBS, 2012). Tais custos relacionam-se, por exemplo, a manter franqueados operando dentro dos padrões contratualmente exigidos no acordo de franquia. O problema horizontal mais mencionado na literatura em franchising é o chamado de *free-riding* (“caroneiro” na tradução livre), e ocorre quando os franqueados economizam em insumos como a qualidade de matérias primas ou mesmo a limpeza da loja em um esforço para reduzir suas despesas e elevar seus lucros (KIDWELL; NYGAARD, 2011; FERNÁNDEZ *et al.*, 2013; SILKOSET *et al.*, 2016).

Assim, a perspectiva horizontal dos custos de agência consiste no fato de que mesmo após franquear uma unidade, problemas de monitoramento ainda estariam presentes, afetando assim a compensação do franqueador (COMBS *et al.*, 2004). Mais uma vez, tal compensação é materializada na forma de taxas de franquia, valorização da marca da rede, venda de insumos

a franqueados, etc. Portanto, nesta perspectiva horizontal, seria esperado um novo ajuste entre monitoramento e incentivos, sendo que, aqui, os incentivos seriam estabelecidos aumentando o lucro do franqueado, por exemplo praticando taxas de franquia mais baixas. Thompson e Stanton (2010) propõem que cláusulas contratuais relacionadas a taxas de franquia e demais termos contratuais refletem uma estrutura explícita de recompensa e punição dentro do contrato, podendo auxiliar o franqueador na redução de problemas de adaptação contratual *ex-post* relacionados ao nível desejados de engajamento e empenho de franqueados.

*Royalties* costumam ser praticados sobre a receita bruta da unidade ao invés de sobre o lucro. Brickley (2002) explicam 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. Os primeiros trabalhos sobre *franchising* baseados na teoria da agência propunham que taxa fixa inicial paga pelo franqueado ao franqueador equivaleria ao fluxo de caixa trazido a valor presente proveniente do lucro da unidade (RUBIN, 1978). Já os *royalties*, por sua vez, compensariam e incentivariam o franqueador por seu trabalho de gestão da rede como um todo, manutenção/ampliação da proposta de valor do negócio e promoção da marca.

Ainda segundo Rubin (1978), as redes franqueadas determinarão a relação entre taxas conforme duas dimensões: a importância da tomada de decisão local (ou seja, ao nível de loja) e o valor da marca da rede franqueada. Nas redes onde a importância relativa das decisões locais para o sucesso da operação é maior, uma porcentagem maior da receita do franqueador virá da taxa inicial de franquia e uma porcentagem relativamente menor virá de *royalties* (e vice-versa). Em segundo lugar, se a marca da rede é mais valiosa, maior será a receita do franqueador com *royalties*, pois isso criaria incentivos para ele ser eficiente quanto à gestão da rede como um todo.

Alguns dos modelos teóricos mais formais ecoam essa proposta (LAL, 1990; BHATTACHARYYA; LAFONTAINE, 1995), contextualizando relações de franquia dentro do que os próprios autores chamam de risco moral bilateral. Ou seja, dado o risco de comportamento oportunista de ambas as partes, mecanismos de monitoramento e incentivos são implementados nas duas pontas do acordo. Do ponto de vista empírico, isso é esse efeito de substituição entre as taxas é suportado por Vázquez (2005), o qual verifica que quanto mais importante e mais difícil monitorar o esforço do franqueado (franqueador), menores (maiores) são os *royalties* e maior (menor) é a taxa fixa inicial de franquia.

A relação entre *royalties* e a importância relativa do franqueado/franqueador pode ser expressa de outra forma. A questão primordial diz respeito a quem teria mais capacidade de afetar a demanda pelos produtos oferecidos pela rede franqueada ao consumidor final. Se o esforço empreendido pelo franqueado afeta mais o desempenho da unidade em comparação ao esforço do franqueador, os *royalties* praticados serão menores de forma a manter este franqueado motivado pela retenção de uma parte maior do lucro de sua unidade. Em compensação, seriam cobradas taxas fixas iniciais maiores (LAFONTAINE, 1992; BHATTACHARYYA; LAFONTAINE, 1995; HUANG, 1997).

O oposto é válido em situações onde a marca apresenta maior valor de mercado e tem impacto sobre a demanda pelos produtos da rede. Isso significa que a demanda é mais dependente do comportamento do franqueador no monitoramento do desempenho da rede como um todo, 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). Neste caso, as taxas praticadas tendem a ser mais baixas.

Para Shane *et al.* (2006) *royalties* estão diretamente relacionados à proposta de valor oferecida pela rede franqueada. Seriam assim um sinal crível do real nível de qualidade do produto oferecido e, conseqüentemente, da expectativa de lucratividade do negócio para potenciais franqueados. 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, da mesma forma que a rotatividade de funcionários é nociva para organizações hierárquicas, também é custoso para as redes franqueadas perderem franqueados experientes por causa dos fatores experiência e conhecimento e da familiaridade com os processos da rede como um todo (KRUEGER, 1991). Seria esperado que tal cenário abrisse espaço para que franqueados exigissem uma maior parcela do lucro residual de suas unidades pagando menos *royalties*. No entanto, Shane *et al.* (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 (franqueador e franqueado) 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. Por exemplo, atividades como promoção da marca e a própria coordenação da cadeia como um todo é de difícil verificação por parte dos franqueados. Por outro lado, o oposto é válido 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).

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). Segundo as autoras, ao invés de serem substitutas, as taxas fixas e variáveis seriam complementares. Ou seja, seria notada uma correlação positiva entre elas, com ambas se elevando na medida em que a reputação e o valor da marca fossem acumulados. A visão de risco moral bilateral persiste nesses trabalhos mais recentes, ou seja, as taxas variarão para beneficiar a parte que mais agrega valor à marca como visto em Maruyama e Yamashita (2012).

O monitoramento de múltiplas unidades em mercados geográficos distantes da sede central da empresa é mais caro devido à necessidade de pessoal e sistemas envolvido (CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991). Além disso, a qualidade da tomada de decisão depende frequentemente do conhecimento local dos gestores sobre as condições no ambiente em torno das unidades (PERRYMAN; COMBS, 2012). Além da distância física, as características regionais distintas propiciam a chamada distância cultural (BAENA, 2015; FLADMOE-LINDQUIST; JACQUE, 1995; GARG; RASHEED, 2003) principalmente considerando países de grandes dimensões como o Brasil, o que torna ainda mais difícil a avaliação de desempenho à distância (BITTI *et al.*, 2015).

Alguns estudos tratam os efeitos da distância cultural sobre o *mix* contratual principalmente no contexto do uso do modelo de *franchising* para internacionalização de empresas. Tais estudo indicam que diferenças culturais e socioeconômicas entre o país de origem de redes franqueadas internacionais e mercados locais no exterior acentuam ainda mais o uso de unidades franqueadas (BAENA, 2015). Diferenças em termos de ambiente institucional, principalmente em quanto ao nível proteção de direitos de propriedade e respeito a contratos (*enforcement*), são recorrentemente usados para explicar diferenças no *mix* contratual de redes franqueadas operando em diferentes países (DANT *et al.*, 2008). No entanto, pelo menos a literatura checada para fundamentar a presente pesquisa não apresenta uma discussão quanto ao efeito da distância – nem geográfica, nem cultural – sobre taxas de franquia.

Por fim, estudos anteriores têm tratado a capacidade de monitoramento a distância de forma oblíqua. Por exemplo, Cliquet e Croisean (2002) e Perrigot (2006) discutiram a questão na comparação entre redes de franquia operando no varejo e em serviços. Em ambos os casos, a análise se ateve à perspectiva vertical dos custos de agência, ou seja, na composição do *mix* contratual. Todavia, os dois estudos apontam para uma maior presença de lojas próprias no setor de varejo devido a maior capacidade de monitoramento a distância (por exemplo, pelo giro de estoques). Embora não seja esse o objeto de estudo do presente estudo, tais resultados indicam uma oportunidade para verificar se também na perspectiva horizontal o ajuste entre monitoramento e incentivos é afetado pela presença de dispositivos que mitiguem a complexidade e os custos de monitoramento.

### 3 DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Ao tornar o gestor local o proprietário dos ativos locais, a rede abdica de um modelo vertical hierárquico onde os gerentes locais têm uma relação empregatícia com a rede para estabelecer uma relação contratual com outra “firma”. Com isso, o gestor local passa a ser reclamante do lucro da unidade (FAÇANHA *et al.*, 2013). Daí se deduz que a parte do lucro 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 lucro com o franqueador, uma vez que este pratica *royalties* contínuos sobre aquele. Se a parcela do lucro 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).

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 lucro 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.

Entretanto, 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. 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 lucro 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 *et al.* (2015), 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, tais como o nível de atendimento, limpeza, fachada, etc., os quais são 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, tais como 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 taxas menores poderia ser moderado pela atuação de fatores como os três supracitados. Em outras palavras, se sua capacidade de monitoramento fosse potencializada, as redes poderiam praticar taxas mais elevadas, o que reduziria incentivos ao franqueado. 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; 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 o trabalho seminal de 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 consegue alocar para franqueados 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 *et al.*, 2012). Entende-se que estes mercados emergentes, embora representem oportunidades de expansão para as redes franqueadas, representam condições de maior risco, até por serem mercados relativamente novos para essas redes. Se o risco da operação 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 o trabalho seminal de 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*. 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*.

#### 4 METODOLOGIA

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. O estudo desenvolve e aplica um modelo econométrico para estimar os efeitos da capacidade de monitoramento sobre o valor das taxas praticadas pelas redes da amostra.

Três diferentes fontes de dados são empregadas na análise empírica. A primeira delas é o Guia de Franchising Oficial da ABF, o qual é uma publicação anual dedicada a pessoas interessadas no setor. Esta publicação disponibiliza dados sobre características das redes tais como taxas de franquia, o número total de unidades, investimento necessário por parte de potenciais franqueados, número de funcionários, e assim por diante. Foram coletados dados de 2011. Os dados do “Guia” da ABF foram tabulados manualmente em planilha eletrônica. A fim de alcançar uma melhor compreensão de como a ABF obtém as informações utilizadas, foram realizadas algumas entrevistas com executivos da organização. Especificamente, realizamos entrevistas com o presidente ABF, seu diretor-executivo e seu analista de *marketing*, a qual é responsável tanto para reunir e organizar informações das redes associadas. A ABF tem um sistema interno de informação acessada pelas redes, as quais são livres para fazer atualizações *online*.

A segunda fonte de informação utilizada no estudo está nos sites das redes de franquias da amostra. Para cada rede, coletou-se o CEP das cidades ocupadas pelas redes, bem como se as unidades estão estabelecidas em algum tipo de *shopping center*. A coleta de dados ocorreu no período de abril a julho de 2011. Tais dados com os endereços das unidades das redes franqueadas da amostra foram tabulados em uma segunda planilha eletrônica, se forma que dados referentes às características dos municípios ocupados pudessem ser inseridos nessa base. Destas duas fontes de informações resultaram dois conjuntos de dados, os quais foram reunidos e emparelhados a fim de estabilizar o conjunto de dados final e assim obter todas as informações necessárias para a análise empírica. Assim, foi feita uma verificação cruzada dos dados a fim de selecionar as redes que ofereciam as informações necessárias. Finalmente, obteve-se uma amostra de 376 redes de franquias presentes nos 26 estados da Federação. Esse número leva em conta os casos em que foi necessário recorrer a outras fontes de informação para preencher valores em falta, por exemplo, o site da publicação Pequenas Empresas Grandes Negócios.

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.

Para testar as hipóteses acima desenvolvidas usa-se de início um modelo de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). Isso é feito para estimar o efeito das variáveis independentes tanto para taxas fixas como para taxas variáveis de franquia. No entanto, como será detalhado abaixo, a operacionalização das taxas variáveis envolve uma proporção entre 0 e 1 (um percentual). Em função disso, além do modelo MQO, a estimação emprega também um modelo de resposta fracionada (ou “*fracreg*” conforme terminologia utilizada pelo pacote estatístico *Stata*). Este segundo método foi desenvolvido e utilizado por Papke e Wooldridge (1996), com o objetivo de criar um modelo que se adequasse melhor a variáveis dependentes formadas por taxas, proporções e dados fracionados.

Este método adota a distribuição *logit* ou *probit* para estimação do modelo, mas difere da estimação por *logit* ou *probit* por que estas são específicas para o caso de ter-se como variável resposta uma variável categórica com dois resultados possíveis (*dummy*). No caso, o que se busca estimar com esses modelos é a probabilidade de que o parâmetro assuma um dos dois valores possíveis da variável categórica. Modelos *probit* assumem que os dados trabalhados possuem distribuição normal, enquanto os modelos *logit* assumem distribuição logística (GUJARATI, 2006, p. 490). Para taxas fixas o emprego do *fracreg* não é necessário visto que a operacionalização das mesmas emprega uma variável contínua.

#### 4.1 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. Esta operacionalização segue estudos anteriores que investigaram o comportamento de taxas de franquia como Wimmer e Garen (1997), Maruyama e Yamashita (2012) e Vásquez (2005).

#### 4.2 Variáveis independentes

Custos de monitoramento são aproximados com um modelo interativo com variáveis moderadoras (LUFT; SHIELDS, 2004). Em um primeiro momento, assume-se que quanto mais dispersas geograficamente as unidades das redes, maiores são os custos de monitoramento da rede. Dados relativos à dispersão geográfica da rede foram obtidos 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 cada Estado brasileiro, bem como, a localização da sede de cada rede. Assim, o nível de Dispersão Geográfica (DISP GEO) 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. Essa operacionalização da dispersão geográfica se aproxima daquelas vistas em Jindal (2011) e Kalnins e Lafontaine (2004).

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. 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, de forma a permitir comparabilidade entre países. 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 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 é usado como *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). Essa operacionalização foi usada por Bitti *et al.* (2015) no estudo de grupos estratégicos entre redes de franquia no Brasil.

### 4.3 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 lucro 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 m<sup>2</sup> 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:

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

O índice acima busca captar a proporção do capital necessário para abrir uma nova unidade consumido em instalações, maquinaria, 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.

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 *shopping 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 m<sup>2</sup> mínimo e máximo; para operacionalização de estoque, foi calculado a média destas três informações.

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

#### 4.4 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 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis dependentes, independentes e de controle (exceto as *dummies* para setor da indústria). A Tabela 1 indica a não ocorrência de valores em falta (*missing values*). Com o intuito de verificar a dispersão das variáveis utilizadas, pode-se observar a média e o desvio padrão expostos abaixo. O desvio padrão das variáveis é relativamente próximo a média, com exceção das variáveis GEODISP, AUT, ESTOQUE e PORTE, que possuem desvio padrão maior que a média amostral observada. Já a variável ME apresentou comportamento totalmente diferente às demais, sua média amostral é superior ao desvio padrão, indicando uma baixa dispersão amostral. Tais constatações indicam, exceto para o ME, que há uma alta dispersão nas distribuições amostrais das variáveis. Chama atenção também o valor máximo alcançado de 55% pela variável *royalties*. Este valor informado por uma das redes da amostra foi checado e confirmado no banco de dados obtido a partir do Guia da ABF, de forma que se optou por mantê-lo.

**Tabela 1 – Estatísticas Descritivas das variáveis dependentes e independentes**

Variável	Número de Observações	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
ROY	376	9,04%	8,29%	0%	55%
TXF	376	34,14	28,16	0	350
DISPGEO	376	33.337	71.137	8,93	619.433
AUT	376	13,54	17,14	0,67	200
SHOP	376	41%	39%	0%	100%
ESTOQUE	376	0,19	0,31	0,00	4
ME	376	0,78	0,02	0,70	0,85
PORTE	376	5.917	20.497	30	344.960
IDADE	376	19,73	14,80	2	121
TFRAN	376	9,95	7,55	0	61

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 2 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 de inflação 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 (GUJARATI, 2006, p. 292), 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 Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). A Tabela 3 indica os resultados obtidos. O mesmo conjunto de variáveis é empregado nos testes tanto para taxas fixas (TXF) como variáveis (ROY) de franquias.

**Tabela 2 – Coeficientes de Correlação de Pearson**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) ROY	1									
(2) TXF	0,13*	1								
(3) DISPGEO	0,25*	-0,12*	1							
(4) AUT	0,06	0,04	0,02	1						
(5) SHOP	0,04	0,15*	-0,13*	-0,33*	1					
(6) ESTOQUE	0,16*	-0,01	0,03	-0,11*	0,23*	1				
(7) ME	-0,16*	0,15*	-0,40*	-0,06	0,20*	0,09	1			
(8) PORTE	0,05	0,11*	0,32*	-0,06	-0,01	-0,01	-0,13*	1		
(9) IDADE	0,02	0,02	0,17*	-0,02	0,01	-0,05	-0,07	0,24*	1	
(10) 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 estatísticas expostas nas Tabelas 1 e 2 foram obtidas antes do procedimento de padronização das variáveis (transformação para média igual a 0 e desvio-padrão igual a 1). Tal procedimento foi adotado considerando as diferentes escalas das variáveis. Como já mencionado, para a análise das variáveis empregou-se inicialmente, tanto para a taxa variável (ROY) como para a taxa fixa (TXF), um modelo de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). A Tabela 3 indica os resultados obtidos. O mesmo conjunto de variáveis é empregado nos testes tanto para taxas fixas (TXF) como variáveis (ROY) de franquias.

O teste de White aplicado nos modelos MQO inicialmente testados indica problemas com heterocedasticidade, pois houve a rejeição a 1% de significância da hipótese nula do teste de White (Estatística  $\chi^2$  do modelo MQO com a variável dependente ROY: 262,1742; Estatística  $\chi^2$  do modelo MQO com a variável dependente TXF: 353,0479). Dessa forma, demanda-se a estimação do modelo com matriz de variância-covariância robusta.

Ademais, no caso da variável ROY, por se tratar de uma variável fracionada, aplica-se também o método de regressão fracional *probit* (*Fractional Regression Model*). Conforme já explicado anteriormente, esse método se adequa melhor aos dados da variável dependente quando a mesma for uma variável fracionada. Optou-se pela estimação do modelo com a distribuição *probit* em função da distribuição assumir normalidade para toda a amostra. Este modelo é relativamente novo neste tipo de análise, somente sendo disponibilizado na versão mais recente do pacote estatístico – no caso o Stata 14 – 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 em uma amostra *cross section*; Papke e Wooldridge (2008) também avaliaram a política de educação, estudando as taxas de aprovação em um exame dos estudantes, em uma base de dados estrutura em painel, e Winters *et al.*, 2010 propuseram um padrão geral de desenvolvimento rural.

As primeiras três colunas da esquerda para a direita referem-se a ROY, com a primeira delas apresentando os estimadores e erro-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 3 – 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*** (0,69)	2,576 (2,42)
TXF	0,015*** (0,00)	0,016* (0,01)	0,066** (0,03)		
DISPGEO	-0,041*** (0,01)	-0,042*** (0,02)	-0,173*** (0,06)	0,118 (0,13)	0,117 (0,11)
AUT	-0,003 (0,00)	-0,004 (0,01)	-0,004 (0,03)	0,117** (0,06)	0,159 (0,16)
AUT x DISPGEO	0,053*** (0,01)	0,051*** (0,02)	0,221* (0,06)	-0,239* (0,13)	-0,239* (0,16)
SHOP	-0,002 (0,00)	-0,003 (0,01)	0,000 (0,03)	0,126** (0,06)	0,101* (0,06)
SHOP x DISPGEO	0,020*** (0,01)	0,020** (0,01)	0,101*** (0,04)	0,009 (0,08)	0,009 (0,06)
ESTOQUE	0,008* (0,00)	0,006* (0,00)	0,052*** (0,02)	-0,058 (0,06)	-0,053 (0,04)
ESTOQUE x DISPGEO	0,011* (0,01)	0,012* (0,01)	0,016 (0,03)	-0,045 (0,08)	-0,045 (0,06)
ME	-0,010** (0,00)	-0,010** (0,01)	-0,058** (0,02)	0,128** (0,06)	0,122* (0,06)
CONMIX	-0,010*** (0,00)	-0,011** (0,01)	-0,056** (0,02)	-0,009 (0,05)	-0,002 (0,04)
Intercepto	0,090*** (0,00)	0,102*** (0,01)	-1,361*** (0,02)	-0,234*** (0,08)	-0,197 (0,25)

\*\*\* Significante a 1%; \*\* Significante a 5%; e \* Significante a 10%

Fonte: Dados da pesquisa

O teste MQO é significativo a 1% e apresenta  $R^2 = 0,246$ , sendo que tais valores se mantêm na regressão com erros-padrão robustos de White. A regressão fracional *probit* apresenta  $pseudo-R^2 = 0,0249$  significativo 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 significativo a 1%, apresentando  $R^2 = 0,093$ .

A variável DISPGEO é significativa 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,  $H_1$  é aceita apenas para taxas variáveis de franquia. Ou seja, aceita-se a hipótese de que redes mais dispersas geograficamente, com maiores dificuldades para efetuar monitoramento, abdicam de uma maior parcela do lucro 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 significativa, os três testes aplicados para *royalties* confirmam o sinal positivo para a variável interativa AUT x DISPGEO. 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 significativo de AUT x DISPGEO 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 significativo 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* (SHOP) está positivamente relacionada com maiores taxas fixas de franquia. Franqueados estabelecidos em *shopping centers* lidam com 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 com 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 *et al.*, 2015). 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 aumentar a percepção que o estabelecimento de tais taxas não é condicionado por aspectos relacionados à capacidade de monitoramento do franqueador.

Tanto a variável ESTOQUE como sua interação com a dispersão geográfica (ESTOQUE x DISPGEO) são significantes e apresentam sinal esperado 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 *et. al.*, 2014). Se o monitoramento é mais eficiente, a necessidade de o franqueador estabelecer incentivos

mais fortes é atenuada, o que significariam *royalties* mais elevados. O fato da variável ESTOQUE (sem interação com a dispersão geográfica) também ser significativa e positivamente associada a *royalties* pode indicar que as redes franqueadas, principalmente aquelas atuando no varejo, beneficiam-se duplamente: capturam uma parte maior do faturamento de seus franqueados e alocam a estes boa parte dos custos de estoque. Além disso, 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 estoques obsoletos. Independente nas razões dessa obsolescência.

Ainda assim, a variável interativa ESTOQUE x DISP GEO não é significativa no modelo fracional, o que impede de aceitar plenamente H<sub>2</sub>, 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 significativamente com as taxas fixas de franquia.

A variável ME se mostra significativa 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 ME apresenta certa associação com DISP GEO ( $r = -0,393$ ).

No caso, H<sub>3</sub> é aceita para *royalties* e, conforme a lógica teórica que sustenta a hipótese, o franqueador abdica de uma parte do lucro 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 significativa e contrária ao enunciado da hipótese. Não se pode refutar a proposição de efeitos compensatórios entre as taxas, porém, maiores níveis de ME 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 ME 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 significativa 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 significativa. Os resultados rejeitam H<sub>4</sub> e indicam uma diferenciação do cenário brasileiro em relação a outros países. Vásquez (2005) identificou o efeito compensatório entre as taxas em franquias espanholas e Murayama e Yamashita (2011) não identificaram qualquer relação estatística em 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.

Por fim, em relação as variáveis de controles utilizadas, somente a proporção de lojas franqueadas (CONMIX), se mostra significativa 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.

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. 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.

Os resultados também permitem demarcar a forma como as redes marcam presença em mercados emergentes no cenário brasileiro. Bitti *et al.* (2012) já haviam verificado que redes baseadas em operações mais módicas e tipicamente instaladas em lojas de rua têm se expandido 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. Porém, como já mencionado, esta interpretação é uma impressão com base nos resultados dos testes aqui realizados.

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.

## 6 CONCLUSÕES DA PESQUISA

A discussão apresentada busca contribuir para o preenchimento de uma lacuna existente de estudos sobre o setor de franquias brasileira, em especial na 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. O estudo identifica a relação entre uma menor taxa de *royalties* e um maior nível de dispersão geográfica, entendendo que a distância potencializa custos de monitoramento. Essa percepção se acentua quando se verifica que esse efeito é mitigado se alguns atributos capazes de permitir monitoramento a distância estão presentes. Ou seja, a capacidade de monitoramento é pelo menos um dos determinantes para o ajuste destas taxas.

Além disso, verifica-se ainda que redes que optam por se expandir de forma mais intensa, buscando oportunidades em mercados emergentes no interior do Brasil, optam por praticar *royalties* mais baixos, possivelmente abdicando de parte do lucro por alocar parte do risco da operação a franqueados. Além disso, por serem mercados não tão bem conhecidos pelos franqueadores, o papel desempenhado por agentes locais ganha em importância relativa, o que demanda investimentos em mecanismo de incentivos, no caso uma menor cobrança de taxas de franquia. Esses resultados, conforme indicado nas discussões da análise, são mais

conclusivos para *royalties*. O estudo não permite maiores digressões quando ao comportamento das taxas fixas de franquia. No entanto, chama a atenção o efeito complementar entre as taxas, ou seja, elas se correlacionam de forma positiva.

Do ponto de vista gerencial, o estudo dialoga com tópicos atuais verificados na mídia especializada no setor de *franchising*. A questão da tecnologia e dos sistemas de informações já não é uma realidade apenas de grandes redes. Com a queda no custo de aquisição e implantação destes sistemas (MILITELLI, 2013), redes mais modestas podem fazer uso de tais tecnologias de forma a melhorar a qualidade da informação quanto ao desempenho de cada loja, o que pode reequilibrar o balanceamento entre monitoramento e incentivos. Em paralelo, profissionais do setor de *franchising* têm apontado para o preocupante desprezo das redes pela informação contábil e pelo uso de indicadores de desempenho, tópicos vitais para fins de controle e estratégia (MILITELLI, 2013a). Esses *insights* verificados na mídia especializada parecem estar relacionados aos resultados verificados nesse estudo, visto que, da perspectiva do franqueador, o investimento em sistemas e processos capazes de potencializar o controle a distância aparece associado a uma maior parcela do resultado financeiro da parceria com franqueados.

O estudo apresenta 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. Trabalhos futuros, ambientados dentro das redes franqueadas e fazendo uso de variáveis mais objetivas para representar aspectos de monitoramento e incentivos poderiam gerar mensurações mais precisas da relação entres esses dois fatores. 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.

Ainda sobre 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 achados.

## BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF (2015). Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>. Acesso em: 05/07/2016.

BAENA, V. European franchise expansion into Latin America. **Management Research Review**, v. 28, n. 2, p-149-165. 2015.

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**, v. 38, p. 207-216, 2014.

BARTHÉLEMY, J. Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 13. 2008.

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

BITTI, E. J. S.; AMATO NETO, J. AQUINO, A. C. B. O Setor de Franchising no Brasil: Identificando Grupos Estratégicos pela Ótica da Teoria da Agência e pela Visão de Recursos Escassos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22. 2015.

BERNARD, D. A. Franchising estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos royalties. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4. 1993.

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

BRICKLEY, J.A.; Royalty rates and upfront fees in share contracts: Evidence from franchising. **Journal of Law, Economics & Organization**, v. 18, p. 511–535, 2002.

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

CARNEY, M; GEDAJLOVIC, E. Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. **Strategic Management Journal**, v.12, n. 8. 1991.

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**, p. 23-40, 2006.

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

CLIQUET, G.; CROIZEAN, J.-P. Towards plural forms, franchising/company-owned systems, in the French cosmetics retail industry. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 5, p- 238-250. 2002.

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

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

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

DANT, R. P.; PERRIGOT, R.; CLIQUET, G. A cross-cultural comparison of the plural forms in Franchise networks: United States, France, and Brazil. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 2. 2008.

DE CASTRO, L. M.; MOTA, J.; MARNOTO, S. Toward a relational perspective of franchising chains. **Service Business**, v. 3, n. 1. 2009.

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

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

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**, v. 33, p. 1089-1102, 2013.

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

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

GARG, V. K.; RASHEED, A. A. International multi-unit franchising: An agency theoretic explanation. **International Business Review**, v. 12, n. 3, p- 329-348. 2003.

GONZALEZ-DIAZ, M.; SOLIS-RODRIGUEZ, V. Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation. **Journal of Business Venturing**, v. 27, v. 3. 2012.

GUJARATI, D. **Econometria básica**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2006.

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

JAYACHANDRAN, S.; KAUFMAN, P.; KUMAR, V.; HEWETT, K. Brand licensing: What drives royalty rates? **Journal of Marketing**, v. 77, n. 5. 2013.

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

KAUFMANN, P. J.; DANT, R. The pricing of franchise rights. **Journal of Retailing**, v. 77, n. 4, p- 537-545. 2001.

KALNINS, A.; LAFONTAINE, F. Multi-unit ownership in franchising: evidence from the fast-food industry in Texas. **Rand Journal of Economic**, v.35, n.4, p- 747-761. 2004.

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

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

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

LAL, R. Improving Channel Coordination Through Franchising. **Marketing Science**, v.9, n.4. 1990.

LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. **Accounting, Organizations and Society**. v.28. n.2. 2003.

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

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)**, v.14, n.2, p. 268-288, 2010.

MICHAEL, S. C. Investments to Create Bargaining Power: The Case of Franchising. **Strategic Management Journal**, v.21, n.4, pp-497-514. 2000.

MILITELLI, M. Acesso online para controle de vendas, estoques e pedidos. **Newsletter ABF**, São Paulo, 10/05/2013. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/acesso-online-para-controle-de-vendas-estoques-e-pedidos>. Acesso em: 05/07/2016.

MILITELLI, M. Contabilidade Empresarial - Benção ou Maldição? **Newsletter ABF**, São Paulo, 09/05/2013a. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/contabilidade-empresarial---bencao-ou-maldicao>. Acesso em: 05/07/2016.

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

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

PERRIGOT, R. Services vs retail chains: Are there any differences? Evidence from the French franchising industry. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v.34, n.12. 2006.

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

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

PNUD. **Brasil Ranking IDHM Municípios**. 2010. United Nations Development Programme. Disponível em: <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idhm-municipios-2010.html>. Acessado em Março de 2016. 2013.

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**, v.45, p. 170-190, 2011.

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

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

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

SHANE, S. A. Making new franchise systems work. **Strategic Management Journal**, v.19, 1998.

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

SILKOSET, R.; NYGAARD, A.; KIDWELL, R. E. Differential effects of plural ownership and governance mechanisms in limiting shirkers and free riders. **Corporate Ownership and Control**, v. 13, n. 2. 2016.

THOMPSON, M.; STANTON, J. A framework for implementing retail franchises internationally. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 6, pp- 689-705. 2010.

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

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

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**, v. 61, p. 628–651, 2010.

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