

Monitoramento e Incentivos em Redes de Franchising: Como as Redes Brasileiras Ajustam Taxas de Franquia?

BIANCA MARIA DA SILVA

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

EUGÊNIO JOSÉ SILVA BITTI

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Resumo

Redes de franquia constituem um tipo de arranjo híbrido de governança (ou formas plurais) onde, normalmente, lojas próprias e franqueadas operam sob uma mesma marca e formato de negócios. A principal fonte de receita do franqueador está nas taxas fixas e variáveis de franquia. Outras formas de transferência de recursos envolvem contratos de fornecimento exclusivo e publicidade local por parte de franqueados. Neste artigo, verificam-se evidências quanto a fixação de taxas fixas e variáveis por redes de franquia. No trabalho, 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. Um total de 376 redes associadas à Associação Brasileiras 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 ao nível de automação, estoques e a presença em shopping centers mitiga tal efeito. Os resultados são mais claros para taxas variáveis de franquia (*royalties*). Já para taxas fixas os resultados apontam para um uso sincronizado com royalties em uma relação inversamente proporcional. O estudo 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.

Palavras chave: *franchising, royalties*, taxas de franquia, custos de monitoramento.

1 - Introdução

O sistema de franquias é um recorrente formato organizacional presente em setores diversos da economia. Além de setores tradicionais como alimentação, moda e instrução, essa diversidade tem se manifestado em setores pouco explorados quando da popularização do arranjo franqueado como, por exemplo, saúde, assessoria empresarial e automotivos. 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). O sistema de *franchising* é percebido como um poderoso veículo de expansão e crescimento de firmas em diversos setores da economia.

No Brasil, a adoção do modelo de franquias teve início em 1963 com a rede de ensino de idiomas Yázigi. No entanto, apenas na década de 1970 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. Segundo a ABF, no ano de 2013 o setor alcançou um faturamento acima de R\$ 115 bilhões, gerando mais de um milhão de empregos. Atuam no país cerca de 2.700 redes.

Tais números incentivam investigações e, de fato, uma ampla literatura com espectros epistemológicos diversos têm se voltado para o entendimento do setor. No entanto, a pesquisa contábil em *franchising* não é tão ampla assim. Este estudo visa contribuir para tal lacuna enfatizando aspectos de grande interesse para a pesquisa em contabilidade gerencial e controladoria: monitoramento, incentivos e desempenho. Para isso, redes de franquia são usadas como um conveniente laboratório.

Na relação entre franqueador e franqueado, embora não haja um contrato trabalhista em vigor, está estabelecida uma relação vertical que demanda o estabelecimento de mecanismos de coordenação e controle por parte das redes visando criação de valor. Por não se tratarem de filiais, unidades franqueadas pagam taxas de franquia (fixas e variáveis sobre o faturamento), adquirem insumos, valorizam a marca, ocupam espaços criando barreiras de entrada, etc. Portanto, estranha-se a relativamente pouca oferta de pesquisas contábeis observando o setor.

Da literatura existente, observa-se considerável proeminência da teoria da agência. 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. 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.

Dentre os mais recorrentes objetos de estudo nesta vertente 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.

Neste estudo observa-se o comportamento das taxas de franquia – fontes de receita para as redes de franquia. Pela lógica de *agency*, se o monitoramento fosse eficiente e viável,

franquias nem sequer existiriam. No máximo, seriam 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 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.

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.

Se for assumido que incentivos mais poderosos ao agente estão em vigor pelo fato de manter para si o lucro da unidade, infere-se que tais incentivos são enfraquecidos se as taxas praticadas pelas redes se elevam. A hipótese central é que a elevação dos custos de monitoramento leva as redes a praticarem taxas mais baixas, o que potencializa o esforço do franqueado frente a sua unidade. Tais custos de monitoramento estão associados ao nível de dispersão das unidades (principalmente em um país com dimensões continentais 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.

Os efeitos moderadores de algumas destas variáveis são testados, quais sejam: o nível de automação, presença de maiores níveis de estoques e 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.

Para verificar a presença destes efeitos, 376 redes de franquia associadas à Associação Brasileira de Franchising são submetidas a uma análise *cross-section* tendo como base o ano de 2011. Dados de localização das lojas, além de informações oferecidas publicamente pelas empresas são tratados em análises econométricas. Os resultados confirmam consideravelmente a lógica proposta, principalmente com relação aos *royalties*. Para as taxas fixas o efeito moderador dos três fatores supracitados não é significativo, 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.

2 - Referencial Teórico

Relações de agência estarão presentes sempre em contextos com esforços conjuntos onde uma parte contratante (o principal) delega autoridade a outra (agente) (EISENHARDT, 1989). Tendo como pressuposto que as partes em uma relação contratual, simultaneamente, procuram satisfazer o próprio interesse e possuem objetivos divergentes em alguma medida, infere-se que o principal consome recursos para garantir que o agente entregue o desempenho contratado. Em contratos de franquia, o franqueador representa a figura do principal, delegando direitos de decisão a franqueados (agentes), sejam eles funcionários de lojas

próprias ou franqueados. A lógica nesse tipo de arranjo é que franquias reduzem a necessidade de acompanhar o esforço de gestores locais porque estes tipicamente fazem investimentos substanciais em suas unidades (NORTON, 1988).

Sob a perspectiva da teoria da agência, contratos de franquia são alternativas a problemas de coordenação e controle em firmas com unidades geograficamente dispersas. Dadas as limitações do esforço 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.

A questão dos incentivos é crucial para a explicação do arranjo proposto em *agency*. 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. Portanto, o agente é exposto a incentivos mais poderosos para alcançar o desempenho esperado pelo principal.

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*”, tão tradicional em economia da estratégia, 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. 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).

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).

A literatura de *franchising* em *agency* apresenta alguns modelos para a evolução dos termos financeiros de contratos. Dentre os mais mencionados estão o modelo de sinalização de Gallini e Lutz (1992) e o de reputação de Mathewson e Winter (1985), para os quais as redes tendem a reduzir *royalties* e aumentar taxas fixas de franquia ao longo do tempo, assim realizando a reputação da marca. No entanto, Lafontaine (1992) não consegue sustentar hipóteses derivada desse segundo modelo.

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. 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.

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, frise-se, 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 válido para cenários onde tanto o esforço do franqueado e como o monitoramento de seu desempenho cresce em importância para o sucesso da rede.

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.

3 - Desenvolvimento de Hipóteses

O estudo centra atenção na perspectiva horizontal dos custos de agência (relacionados a política de taxas das redes de franquia), ou seja, o equilíbrio entre monitoramento e incentivos após a opção pelo modelo franqueado ter sido adotado (ou seja, a perspectiva vertical dos custos de agência). 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.

Uma vez que a dispersão geográfica das diversas unidades torna mais complexa a tarefa de monitorar o desempenho individual de franqueados, espera-se que um maior nível de dispersão das lojas apareça associado a taxas menores. Sendo assim:

H1a: Maiores níveis de dispersão das lojas das redes estão associados a taxas de royalties menores.

H1b: Maiores níveis de dispersão das lojas das redes estão associados a taxas fixas de franquia menores.

Entretanto, se a complexidade de monitorar unidades cresce com a dispersão, espera-se que esse efeito seja mitigado, por exemplo, pela tecnologia de monitoramento presente. 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 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*. 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.

Por fim, existe uma característica do formato de negócios das redes que também pode afetar sua capacidade de monitorar a distância: a presença de estoques em maior proporção. 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, os três fatores acima mencionados moderam o efeito da dispersão geográfica no tocante a custos de monitoramento. Portanto, espera-se um efeito positivo sobre as taxas fixas e variáveis de franquia. Não serão formuladas hipóteses específicas para a dinâmica relacionada a estes itens, mas espera-se que os efeitos hipotetizados em H1a e H1b sejam revertidos.

Além da questão relacionada ao comportamento das taxas ante a variação na capacidade de monitoramento, avalia-se também um outro aspecto influenciando tais taxas. 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. Dessa forma, o franqueador partilha parte dos riscos associados a operações em mercados não consolidados.

Essa parece ser uma realidade no Brasil. Com o processo de estabilização e crescimento da economia brasileira nas duas últimas décadas um considerável número de consumidores passou a ter acesso a produtos antes restritos a uma parcela muito mais estreita da população. 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:

H2a: A maior presença de lojas em regiões mais pobres está associada a taxas de royalties menores

H2b: A maior presença de lojas em regiões mais pobres está associada a taxas fixas de franquia menores.

4 - Método de Análise

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 atividade das redes, porte, capital inicial e taxas requeridas etc. 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*). A coleta destes dados ocorreu entre os meses de abril e julho de 2011. Obteve-se uma amostra final com 376 redes de franquia.

A análise ainda considera características de cidades ocupadas pelas redes da amostra. Para levantamento destes dados foi acessado o site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o qual divulga nos 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.

Duas variáveis dependentes serão analisadas em testes distintos. A primeira refere-se a taxas variáveis de franquia ou *royalties*. Estas taxas são percentuais sobre o faturamento bruto que as redes cobram de franqueados. A segunda variável dependente refere-se às taxas fixas de franquia cobrada pelas redes quando da assinatura do contrato com seus franqueados. Esta variável assume o valor absoluto em R\$/1000 informado pelas redes.

A primeira variável independente busca aproximar os custos de monitoramento. Assume-se que quanto mais dispersa geograficamente, maiores são os custos de monitoramento da rede. Assim, o nível de Dispersão Geográfica é operacionalizado somando-se a distância (em km) entre a cidade sede de cada rede da amostra e cada cidade brasileira onde a rede tenha operações.

Três variáveis terão efeito moderador sobre a dispersão geográfica das redes. A variável Automação é dada por:

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

No denominador tem-se um índice relacionando o número de funcionários e a área da loja. Quanto maior o valor assumido pelo índice gerado, maior a presença humana nos processos da loja. Do contrário, espera-se uma maior predominância de maquinaria e sistemas com maior nível de automação. Em seguida, esse índice é aplicado como denominador em uma razão que tem como numerador o investimento necessário para instalar uma nova loja. A ideia é que quanto menor o valor resultante, maior a porção do investimento alocado para capital (maquinaria, sistemas de informação, etc.). Do contrário, o investimento é destinado à contratação de pessoas ou pessoal mais qualificado.

A segunda variável moderadora capta a presença de uma proporção das lojas da rede em shopping centers. 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 em Shopping.

Por fim, a terceira variável moderadora capta a presença de maiores níveis de Estoques em loja. Como mencionado, através do giro de estoques a rede consegue monitorar um dos

principais indicadores em termos de performance em vendas. Para isso, divide-se o capital de giro médio informado pelas redes no anuário pelo produto entre a área da loja e o número mínimo de funcionários por loja. Assim, elimina-se os gastos com folha de pagamento e manutenção do estabelecimento, de forma que, o que sobra, assume-se, é direcionado para aquisição e manutenção de estoques.

Uma última variável dependente capta o efeito do risco da operação da rede relacionado à presença em mercados emergentes. Ou seja, no processo de expansão das redes, dada a saturação de mercados tradicionais do eixo Sul-Sudeste, vem fazendo com que estas firmas busquem novas alternativas para o estabelecimento de suas lojas. Além disso, a dinâmica da economia brasileira nos últimos 20 anos possibilitou o surgimento de mercados tanto através da emergência de uma nova classe de consumidores (BITTI, 2012), como também pelo investimento direto em regiões do país que até pouco tempo atrás não parecia atraente a redes franqueadas.

Para captar este aspecto, verificou-se, a partir de informações do IBGE, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) médio das cidades ocupadas pelas lojas das redes, de forma a obter uma média para cada rede. Quanto menor o IDH médio das cidades ocupadas por uma rede, maior a ocupação de áreas dispostas em regiões mais pobres do país, principalmente das regiões Norte/Nordeste, as quais vem apresentando ritmo de crescimento acima daquele verificado nas regiões Sul/Sudeste em função das políticas sociais implementadas pelo governo brasileiro nos últimos anos.

Além das variáveis independentes, algumas variáveis de controle são utilizadas no modelo para mitigar problemas de endogeneidade na análise. O porte das redes, operacionalizado pelo produto do faturamento médio e o total de lojas, é usado para controlar a capacidade das redes de acessar tecnologias de monitoramento. Da mesma forma, a idade das redes e seu tempo de franquia são inseridos para controlar efeitos de diferentes níveis de maturidade e experiência. Finalmente, 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).

A Tabela 1 traz estatísticas descritivas das variáveis dependentes e independentes. Para análise das relações propostas nas hipóteses, dois conjuntos de testes MMO (Mínimo Quadrado Ordinários) são desenvolvidos: uma para *royalties*, outro para a taxa fixa de franquia.

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas das variáveis dependentes e independentes

Variável	Número de Observações	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Royalties	376	9%	8%	0%	55%
Taxa Fixa de Franquia	376	34,14	28,16	0	350
Dispersão Geográfica	376	33.337,20	71.137	8,93	619.432,60
Automação	376	13,54	17,14099	0,67	200
Shopping	376	41%	39%	0%	100%
Estoques	376	0,19	0,31	0,00	4
IDH	376	0,78	0,02	0,70	0,85

Fonte: Dados da Pesquisa

Problemas da falta de normalidade nos dados são suplantados pelo tamanho da amostra. Além disso, como indicado na Tabela 2, as operacionalizações não indicam problema de multicolinearidade, haja visto não haver correlações elevadas entre as variáveis.

Tabela 2 – Teste de multicolinearidade entre as variáveis

	1	2	3	4	5	6	7
Royalties	1						
Taxa Fixa de Franquia	0,13*	1					
Dispersão Geográfica	0,25*	-0,12*	1				
Automação	0,06	0,04	0,02	1			
Shopping	0,04	0,15*	-0,13*	-0,33*	1		
Estoques	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

* Significante a 5%

Fonte: Dados da Pesquisa

5 - Análise dos Resultados

A Tabela 3 indica os resultados com os regressores com os respectivos níveis de significância e erro padrão (entre parênteses). Nela estão contidos os resultados das 03 regressões MQO verificando os efeitos dos custos de monitoramento e do risco local sobre o comportamento das taxas de franquia. As três primeiras colunas (à esquerda) apresenta resultados dos testes relativos à taxa variável de *royalties*. As três colunas da direita indicam os resultados relacionados à taxa fixa de franquia.

Em ambos os casos as colunas estão na seguinte ordem: (i) o modelo aditivo é aplicado considerando o efeito das variáveis sem qualquer interação entre as variáveis independentes; (ii) o modelo interativo é aplicado indicando o efeito moderador entre a variável Dispersão Geográfica e Automação, Shopping e Estoques, respectivamente; e (iii) a terceira coluna considera o efeito das variáveis de controle no modelo.

No modelo aditivo para Taxas de *Royalties* apenas a variável *Shopping* não se mostra significativa. Custos de Monitoramento representados por um maior nível de dispersão das lojas apresentam uma associação negativa com *royalties* confirmando H1a, ou seja, maiores incentivos ao franqueado estão presentes na forma taxas menores. Isso parece ser conformado no efeito verificado para Automação, positivo e significativo. Ou seja, um maior nível de automação permite à rede monitorar unidades de forma mais eficiente, mesmo à distância, de forma que a mesma não precisa ceder uma maior parte do resíduo para franqueados.

Não é verificada significância para a proporção de lojas estabelecidas em *shopping centers*. No entanto, a variável Estoques apresenta relação positiva e significativa. Conforme a lógica discutida na formulação das hipóteses, uma maior presença de estoques na unidade permite a rede monitorar o giro deste estoque como mais um indicador de desempenho, identificando mais rapidamente a performance de cada unidade. Também este resultado suporta a hipótese central de que monitoramento mais eficiente alivia a necessidade de maiores incentivos ao franqueado. Por fim, considerando o modelo aditivo para *Royalties*, o sinal negativo e a significância observada para a variável IDH suporta a hipótese de que redes que se posicionam mais intensamente em mercados emergentes praticam *royalties* mais elevados em contrapartida às taxas fixas iniciais mais baixas. Ao decidir entrar neste tipo de mercado, a rede partilha o risco com o franqueado compensando-o com uma menor exigência de investimento inicial para entrar no negócio. Isto é compensado com maiores taxas variáveis ao longo da relação. Como pode ser observado, as taxas fixas de franquia apresentam sinal positivo e significativo ao longo dos três modelos OLS.

As segunda e terceira colunas apresentam modelos interativos, como mencionado acima. A diferença é que a terceira coluna apresenta o resultado do modelo interativo com as variáveis de controle. Visto que os resultados são muito parecidos, centra-se a atenção neste último. Os resultados mantêm os sinais das variáveis do modelo aditivo. No entanto, as relações moderadoras apresentam significância enquanto as variáveis originais para Automação, Shopping e Estoques tornam-se não significantes como esperado.

Em termos individuais, os resultados se aproximam do modelo aditivo. No entanto, o R^2 do modelo interativo (23%) é bastante superior ao do modelo aditivo (11%), de forma que a relação de interação proposta entre as variáveis parece ser mais efetiva em explicar o comportamento dos *royalties*. Além disso, a variável *Shopping* – que não apresentara resultados conclusivos anteriormente – apresenta efeito esperado tanto em significância como no sinal do regressor. Isso significa que mesmo em redes dispersas, uma maior proporção de lojas em *shopping centers* expõe estes franqueados a uma condição de monitoramento mais intenso tanto em termos operacionais como financeiros, o que gera externalidades positivas para o próprio franqueador.

O segundo conjunto de testes, à direita da Tabela 3, analisa taxas fixas de franquia e apresenta resultados mais modestos em termos de interpretação dos dados. A sequência entre os modelos é a mesma daquela vista para os *Royalties*. No modelo aditivo, a Dispersão Geográfica não apresenta relações significantes com a cobrança destas taxas. Uma possível explicação é que tais taxas estão mais associadas ao valor da marca do que a questões relativas ao estabelecimento de incentivos (SHANE et al., 2006). Ou ainda, a fixação destas taxas estaria relacionada a captação de recursos pelas redes para fomentar o processo de promoção e expansão das redes (CAVES; MURPHY, 1976). De qualquer forma, estas hipóteses não estão sob investigação no presente trabalho.

A variável Automação apresenta significância e sinal positivo o que tem pouco significado quando na ausência de uma associação visível da dispersão das lojas com taxas fixas de franquia. Uma interpretação possível é que maiores taxas estariam relacionadas a lojas mais intensas em capital, portanto mais caras do ponto de vista dos investimentos de franqueados.

Tabela 3 – Resultado das regressões MQO

	Taxa de <i>Royalties</i>			Taxa Fixa de Franquia		
Número de Observações	376	376	376	376	376	376
Teste F (5, 370)	8,69	12,56	6,27	3,96	2,74	3,69
Probabilidade > F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
R^2	0,11	0,21	0,23	0,05	0,06	0,15
R^2 -ajustado	0,09	0,20	0,19	0,04	0,04	0,11
Dispersão Geográfica	-0,00003	-0,00006	-0,00006	-0,002	-0,001	-0,004
	*	*	*	(0,000)	(0,000)	(0,000)
Automação	0,044	-0,006	-0,009	0,155	0,188	0,256
	***	(0,000)	(0,000)	***	**	*
Automação X Dispersão Geográfica		0,0000038	0,0000038		-0,0002	0,0001
		*	*		(0,000)	(0,000)

Contabilidade e Controladoria no Século XXI

<i>Shopping</i>	0,018 (0,011)	0,004 (0,012)	-0,003 (0,015)	11,26 * (4,000)	9,21 (4,590)	3,81 (5,220)
<i>Shopping</i> X Dispersão Geográfica		0,00001 * (0,000)	0,00001 * (0,000)		0,0001 (0,000)	0,0001 (0,000)
Estoques	0,041 * (0,013)	0,022 (0,014)	0,016 (0,015)	-3,48 (4,680)	-3,60 (5,320)	-1,66 (5,270)
Estoques X Dispersão Geográfica		0,00001 *** (0,000)	0,00001 *** (0,000)		-0,00002 (0,000)	-0,00001 (0,000)
IDH	-0,401 ** (0,208)	-0,343 *** (0,196)	-0,327 *** (0,202)	138,11 ** (72,800)	142,89 ** (73,200)	119,23 *** (72,000)
Intercepto	0,377 ** (0,162)	0,342 ** (0,153)	-0,020 ** (0,011)	-78,82 (56,800)	-82,59 (57,000)	3,01 (4,010)

* Significante a 1%

** Significante a 5%

*** Significante a 10%

Resultados para variáveis de controle estão omitidos.

Erro padrão entre parênteses

Fonte: Dados da Pesquisa

A variável *Shopping* apresenta sinal positivo e significância apenas no modelo aditivo. Isso significa que a associação está presente descontextualizada do problema de custos de monitoramento. *Shopping centers* criam demanda forçada através do fluxo de pessoas atraídas por lojas âncoras e demais atrativos (CARTER; VANDELL, 2005). Isso implica em maior potencial de performance por parte das lojas por lidar com um ambiente propício à experiência de consumo. Com tal cenário, franqueadores buscam realizar a potencialidade dos *shopping centers* praticando taxas fixas maiores.

Isso pode ser confirmado pelo comportamento da variável IDH, também positiva e significante. *Shopping centers* tipicamente estão instalados em cidades de maior porte e renda per capita. Na média, são cidades com melhores índices socioeconômicos. Aparentemente, as redes reduzem parte do risco da operação exigindo taxas maiores de franqueados no início da relação. Em contrapartida, como já discutido, *royalties* menores são praticados.

No entanto, frisa-se mais uma vez que o comportamento da variável *Shopping* sobre taxas fixas de franquia só tem significado de forma dissociada da questão dos custos de monitoramento. Ela não tem qualquer significado nos modelos interativos que operacionalizam a relação moderadora dela com a dispersão geográfica.

Também para as taxas fixas de franquia observa-se um incremento da significância geral do modelo interativo ($R^2 = 11\%$) frente ao modelo aditivo ($R^2 = 5\%$). No entanto, dado o comportamento das variáveis, interpreta-se que tais taxas são decorrências de outros aspectos que não a questão do equilíbrio entre custos de monitoramento e incentivos, o que abre espaço para futuras investigações a respeito.

6 - Comentários Finais

A pesquisa aqui apresentada indica que taxas variáveis de franquia (*royalties*) comportam-se 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, 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 conferência quanto ao giro de estoques na loja, permitindo a leitura de um nível de desempenho abaixo do desejado. Por fim, 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.

Conclusões tão objetivas não são observadas com relação às taxas fixas de franquia. Aqui, o comportamento de tais taxas não apresenta relação com o problema dos custos de monitoramento. No entanto, os resultados dos testes parece 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 obtidos com a análise estão condicionados à qualidade das *proxies* utilizadas. Dados mais precisos com relação ao nível de automação, bem como a presença de estoques dariam maior nitidez às interpretações aqui alcançadas. Estudos de caso comparados com as redes poderiam fornecer variáveis mais objetivas e próximas da realidade das redes. Espera-se que os indícios aqui encontrados fomentem investigações em maior profundidade.

A área gerencial contábil e controladoria, sobretudo no Brasil, não tem manifestado 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. Espera-se que os resultados apontados aqui possam se alinhar a estes supracitados no sentido de aumentar o entendimento do setor pela ótica contábil.

7 - Bibliografia

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.

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

Bitti, E. (2012). *Fatores determinantes do crescimento de redes de franquia no Brasil*. Tese de doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

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

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

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

Campbell, D; Datar, S. M; Sandino, T. (2009). Organizational Design and Control across Multiple Markets: The Case of Franchising in the Convenience Store Industry. *The accounting Review* (Vol. 84).

Carter, C.; Vandell, K. (2005). Stores Location in Shopping Center: Theory and Estimates. *Journal of Real Estate Research* (Vol. 27, p. 237-265).

Caves, R. E., & Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal* (Vol. 42, p. 572–586).

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

Combs, J.G.; Michael, S.; Castrogiovanni, G. (2004). Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management* (Vol. 30, p. 907-931).

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

Fernández, B. L; González-Busto, B; Castaño Y. A. (2013). The Dynamics of growth in Franchising. *Journal of Marketing Channels* (Vol. 20, p. 2-24).

Gallini, N.; Lutz, N. (1992). Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising. *Journal of Law, Economics and Organization* (Vol. 8, p. 471-501).

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

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

Lafontaine, F; Shaw, K. (2005) Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising. *The RAND Journal of Economics* (Vol. 3, p. 131-150).

Machado, H. V; Espinha, P. G. (2010). Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? *Revista Administração Mackenzie* (vol. 11, p. 131-153).

Martin, R. (1988). Franchising and risk management. *The American Economic Review* (Vol. 78)

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

Mathewson, G. F.; Winter, R. A. The Economics of Franchise contracts. *Jornaul of Law and Economics* (Vol. 28, p. 503-526).

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

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

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

Polo-redondo, Y; Bordonaba-Juste, V.; Lucia-Palacios, L. (2011). Determinants of firm size in the franchise distribution system: Empirical evidence from the Spanish Market. *European Journal of Marketing* (Vol. 45, p. 170-190).

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

Shane, S.; Shankar, V.; Aravindakshan, A. (2006). The Effects of New Franchisor Partnering Strategies on Franchise System Size. *Management Science* (Vol. 52, p. 773-787).

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

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

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

Wimmer, B. S.; Garen, J. E. (1997). Moral Hazard, asset specificity, implicit bonding and compensation: the case of franchising. *Economic Inquiry* (Vol. 35, p. 544-554).