

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Aldo Nobuyuki Nakao

**DESEMPENHO FINANCEIRO DE FRANQUEADOS: O PAPEL DOS ELEMENTOS
INTERNOS DA UNIDADE FRANQUEADA E A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO
PARA O MERCADO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

São Paulo
2019

Aldo Nobuyuki Nakao

DESEMPENHO FINANCEIRO DE FRANQUEADOS: O PAPEL DOS ELEMENTOS INTERNOS DA UNIDADE FRANQUEADA E A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

FRANCHISEES' FINANCIAL PERFORMANCE: THE ROLE OF THE INTERNAL ELEMENTS OF FRANCHISED UNIT AND THE MARKET ORIENTATION INFLUENCE AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha

**São Paulo
2019**

DESEMPENHO FINANCEIRO DE FRANQUEADOS: O PAPEL DOS ELEMENTOS INTERNOS DA UNIDADE FRANQUEADA E A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

**Por
Aldo Nobuyuki Nakao**

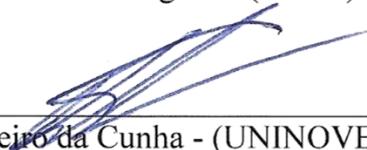
Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:



Prof. Dr. Felipe Mendes Borini - (ESPM e FEA/USP) Membro Externo



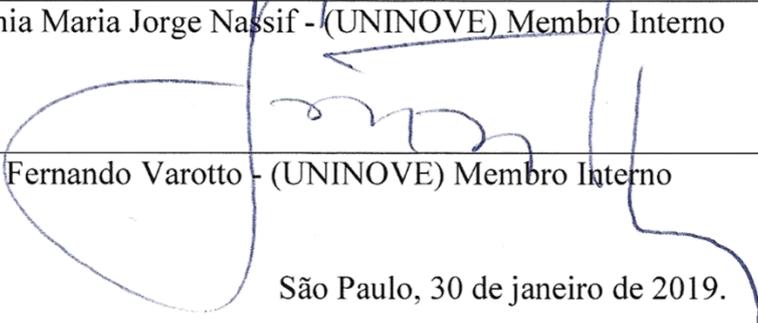
Prof. Dra. Thelma Valéria Rocha Rodrigues - (ESPM) Membro Externo



Prof. Dr. Júlio Araujo Carneiro da Cunha - (UNINOVE) Orientador



Prof. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif - (UNINOVE) Membro Interno



Prof. Dr. Luís Fernando Varotto - (UNINOVE) Membro Interno

São Paulo, 30 de janeiro de 2019.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Masanobu Nakao "*in memoriam*" e Rosa Nakao pela vida e incentivo aos estudos. A minha esposa Angela que me proporcionou condições para concluir mais esta importante fase de minha carreira profissional. Aos meus filhos Luana e Vitor pela compreensão nas ausências.

Ao meu orientador, jovem, tão sábio e compreensivo, que me conduziu e me fez acreditar que eu seria capaz de concluir esta tese. Muito me orgulha ter conhecido e vivido momentos acadêmicos de crescimento intelectual: terá sempre minha admiração como orientador, docente e amigo. Aos membros da banca que contribuíram para melhoria da tese.

A UFMT pelo empenho em qualificar os professores, ao Diretor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis Prof. Dr. Einstein, ao chefe de departamento Prof. Dr. Varlindo Alves, ao coordenador Prof. MSc. Ney Mussa e demais colegas de departamento que se dispuseram a me dar condições para conclusão do doutorado, fica minha gratidão.

A UNINOVE pelo convênio com a UFMT no DINTER, aos coordenadores pela disposição em nos oferecer excelentes docentes.

Agradeço aos meus colegas de doutorado, em especial meu irmão Jaconias que sempre esteve junto me ajudando, incentivando e acreditando que iríamos concluir este desafio.

Aos diretores Robinson e Carlos por fornecerem condições para acesso à base de dados da franquía, ao controller Sílvio e às gerentes Fabíola e Margareth. Aos colegas franqueados que me ajudaram na pesquisa: Luis, André, Marly, Carlão, Déia, Arnaldo, Rodrigo, Nando, Juliana e Zé.

“A educação é a mais poderosa arma pela qual se pode mudar o mundo.”

NELSON MANDELA

DESEMPENHO FINANCEIRO DE FRANQUEADOS: O PAPEL DOS ELEMENTOS INTERNOS DA UNIDADE FRANQUEADA E A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

RESUMO

Os franqueadores exercem pressões sobre os franqueados para garantir que eles sigam suas regras e diretrizes. Franqueados com orientação empreendedora ou orientação para o mercado ficam limitados a atuar em decorrência dessas restrições, de modo que há pouco espaço para o franqueado atuar dentro de sua alçada de poder, que se restringe à gestão da estrutura da sua loja, o que inclui a gestão da sua equipe e a gestão de seus gastos operacionais e de publicidade local. Dessa forma, é importante compreender o papel desses elementos estruturais da loja, influenciados pelo perfil do franqueado (empreendedor e voltado ao mercado). Uma bibliometria conduzida sobre desempenho em franquias confirmou não haver estudos dedicados a estes elementos internos da unidade franqueada para se entender o desempenho financeiro. Diante disso, o objetivo dessa pesquisa foi explicar o papel dos elementos sob autonomia operacional do franqueado (estrutura de pessoal e estrutura de loja) no seu desempenho financeiro a partir da perspectiva do perfil de orientação empreendedora e orientação para o mercado. Após uma revisão de literatura envolvendo a conceituação dos construtos da pesquisa e abordando as teorias de agência, *stewardship* e restrição gerencial, quatro hipóteses são apresentadas. Para tal, um questionário foi aplicado com 99 franqueados de uma mesma rede de franquias cujos resultados foram analisados através do uso de estatística descritiva, de análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. Posteriormente, uma pesquisa qualitativa com sete franqueados considerados informantes-chave foi conduzida e analisada por meio de análise de conteúdo com codificação aberta para se entender os motivos que justificavam as relações paralelas ao modelo proposto. Os resultados confirmaram o modelo proposto sugerindo que o perfil empreendedor tem relação significativa à uma maior variação de gastos operacionais e de publicidade da loja, de modo que essa variação de gastos leva a um maior desempenho financeiro do franqueado. Por sua vez, a orientação para o mercado tem relação significativa com a estrutura de pessoal da franquia, de maneira que essa estrutura também se relaciona ao desempenho financeiro do franqueado. Além disso, as relações diretas da orientação empreendedora e da orientação para o mercado com desempenho financeiro não tiveram significância estatística. Os resultados indicam como contribuição que o perfil do franqueado, seja ele de orientação para o mercado ou empreendedora o auxiliam quando for direcionado à realização das atividades internas e operacionais de sua unidade franqueada, mostrando que desta forma, pode resultar em melhor desempenho financeiro. Considerando ainda que a pesquisa foi conduzida em uma rede de franquia cujos franqueados não eram novatos em franquias, tendo mais experiência e vivência na rede, a teoria de *stewardship* proporciona uma melhor explicação da relação entre franquiados e franqueador, mostrando que, a partir de um determinado momento a teoria da agência perde seu poder de explicação para os fenômenos da franquia.

Palavras-Chave: Desempenho do Franqueado; Desempenho Financeiro; Orientação Empreendedora; Orientação para o mercado; Franquia.

FRANCHISEEDS' FINANCIAL PERFORMANCE: THE ROLE OF THE INTERNAL
ELEMENTS OF FRANCHISED UNIT AND THE MARKET ORIENTATION
INFLUENCE AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION

ABSTRACT

Franchisors exert pressures on franchisees to ensure they follow their rules and guidelines. Franchisees with entrepreneurial orientation or market orientation are limited to act as a result of these restrictions, so there is little room for the franchisee to act within their power, which is restricted to the management of the structure of their store, which includes management of its staff and the management of its operating expenses and local publicity. Thus, it is important to understand the role of these structural elements of the store, influenced by the franchisee's profile (entrepreneur and facing the market). Bibliometrics conducted on franchise performance confirmed that there were no studies that focused on these internal elements of the franchised unit to understand financial performance. Therefore, the purpose of this research was to explain the role of the elements under franchisee operational autonomy (staff structure and store structure) in their financial performance from the perspective of the entrepreneurial orientation profile and market orientation. After a literature review involving the conceptualization of the research constructs and approaching theories of agency, stewardship and managerial restriction, four hypotheses were presented. For this purpose, a questionnaire was submitted to 99 franchisees from the same franchise chain whose results were analyzed using descriptive statistics, confirmatory factor analysis, and structural equations modeling. Subsequently, qualitative research with seven franchisees considered key informants were conducted and analyzed through content analysis with open coding to understand the reasons that justified the parallel relations to the proposed model. The results confirmed the proposed model, pointing out that the entrepreneurial profile has a significant relation to a greater variation in the operating and advertising expenses of the store so that this variation of expenses leads to a higher financial performance of the franchisee. In turn, market orientation has a significant relationship with the franchisee's personnel structure, so this structure is also related to the franchisee's financial performance. In addition, direct relationships of entrepreneurial orientation and market orientation with financial performance were not significant. The results point out how the franchisee's behavior, whether market-oriented or entrepreneurial-oriented, support when they are directed to perform internal and operational activities of their franchised unit, showing that, in this way, there may be a better financial result. Considering also that the research was conducted in a franchise chain whose franchisees were not new to franchises, having more job experience, especially in the franchise chain, the theory that better explains their relationship with the franchisor is the stewardship one, showing that the agency theory loses its explanation for the franchising phenomena from some specific maturity level of the franchise chain and its franchisees.

Keywords: Franchisee's Performance; Financial Performance; Entrepreneurial Orientation; Market Orientation; Franchise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo da pesquisa bibliométrica	20
Figura 2- Gráfico de publicações separadas por ano.....	22
Figura 3 - Autores que tiveram maior número de publicações.....	22
Figura 4 - Países que tiveram maior número de publicações	23
Figura 5 - Carga fatorial das comunalidades.....	24
Figura 6- O núcleo individual e as camadas circundantes - estrutura	44
Figura 7 - Mapa de temas de artigos, baseado na análise de títulos e resumos, preparados pelo <i>software</i> VOSviewer	45
Figura 8 - Resultado de pesquisa na Coréia do Sul	48
Figura 9 - Hipótese e Resultado da performance ao longo do tempo em teorias de Agência e Escassez de Recursos.....	55
Figura 10 - Figura que sintetiza as relações hipotéticas	62
Figura 11 - Modelo conceitual proposto.....	78
Figura 12 - Coeficientes de caminho do modelo proposto	82
Figura 13 - Significância estatística (Teste T) dos coeficientes de caminho do modelo estrutural proposto	83
Figura 14 - Estrutura de pesquisa qualitativa	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados de análise fatorial.....	25
Tabela 2 - Análise descritiva da amostra.....	76
Tabela 3 - Cargas fatoriais e cargas cruzadas do modelo.....	80
Tabela 4 - Validade Discriminante: Fornell e Larcker (1981)	80
Tabela 5 - Confiabilidade: Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta do modelo.....	81
Tabela 6 - Poder de explicação e ajuste geral do modelo.....	84
Tabela 7 - Síntese do modelo	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos mais citados em pesquisa bibliométrica	21
Quadro 2 - Primeiro fator agrupado por similaridade	28
Quadro 3 - Segundo fator agrupado por similaridade	30
Quadro 4 - Terceiro fator agrupado por similaridade.....	31
Quadro 5 - Quarto fator agrupado por similaridade	32
Quadro 6 - Quinto fator agrupado por similaridade	33
Quadro 7 - Variáveis do estudo	69
Quadro 8 – Síntese das respostas qualitativas sobre a não relação entre EO e Desempenho Financeiro	86
Quadro 9 – Síntese das respostas qualitativas sobre a não relação entre OE e estrutura de pessoal.	88
Quadro 10 – Síntese das respostas qualitativas sobre a não relação entre OM e Desempenho Financeiro	89
Quadro 11 - Síntese das respostas qualitativas sobre a não relação entre OM e gastos a loja	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franquias
AVE	Variância média extraída
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DEA	Análise Envoltória de Dados
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
OE	Orientação empreendedora
OEI	Orientação empreendedora individual
OM	Orientação para o Mercado
P&D	Pesquisa em Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
VAF	<i>Variance accounted for</i>
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

Resumo	5
1 Introdução	13
1.1 Problema de pesquisa.....	16
1.1.1 Questão de pesquisa	17
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Geral	17
1.2.2 Específicos.....	17
1.3 Relevância da pesquisa.....	17
1.4 Estrutura da Pesquisa.....	18
2 Bibliometria.....	19
2.1 Procedimentos da pesquisa.....	19
2.1.1 Análise dos dados	20
2.1.2 Análise de co-citação.....	23
2.2 Considerações finais da Bibliometria.....	33
3 Revisão da Literatura.....	35
3.1 Franquia: Conceitos e definições.....	35
3.2 Gestão Estratégica do Desempenho	38
3.2.1 Desempenho em franquia	40
3.3 Orientação empreendedora.....	43
3.3.1 Orientação empreendedora de franqueados.....	45
3.4 Orientação para o mercado	47
3.5 Características da unidade franqueada	50
4 Teorias e Hipóteses	53
4.1 Teoria da agência.....	53
4.2 Teoria de <i>stewardship</i>	56
4.3 Teoria de <i>managerial discretion</i>	56
4.4 Hipóteses	58
5 Métodos	64
5.1 Fase quantitativa	64
5.1.1 Coleta de dados.....	64
5.1.2 Amostra	65
5.1.3 Instrumento de pesquisa	66
5.1.4 Variáveis de Estudo	68
5.1.5 Análise de dados	70
5.2 Fase qualitativa.....	71
5.2.1 Coleta de dados.....	72
5.2.2 Análise de dados	73

6 Resultados e discussões	75
6.1 Estatística descritiva	75
6.2 Modelagem de equações estruturais	77
6.3 Modelo de Mensuração	78
6.3.1 Validade Convergente e Validade Discriminante	79
6.3.2 Confiabilidade	81
6.4 Modelo Estrutural	81
6.4.1 Coeficientes de caminho (tamanho e significância)	81
6.4.2 Poder de explicação, tamanho do efeito e validade preditiva.....	83
6.5 Síntese dos resultados quantitativos	84
6.6 Descrição da pesquisa qualitativa.....	85
6.6.1 Orientação Empreendedora e Desempenho Financeiro da unidade franqueada	85
6.6.2 Orientação Empreendedora e Estrutura de Pessoal	87
6.6.3 Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro.....	88
6.6.4 Orientação para o Mercado e Estrutura de Gastos da Loja	90
6.7 Discussão dos resultados	91
6.7.1 Relações do modelo hipotético proposto.....	91
6.7.2 Relações diretas entre OE e OM com desempenho financeiro	93
6.7.3 Outras relações de interesse associadas ao modelo	96
Conclusão	98
7.1 Contribuições teóricas	98
7.2 Implicações gerenciais.....	99
7.3 Limitações e recomendações de estudos futuros.....	100
Referências	103
Apêndice	115

1 INTRODUÇÃO

Com a predominância atual do capitalismo, o cidadão, de modo geral, pode optar por ser um funcionário ou ter seu próprio negócio, cujo sucesso depende de inúmeros fatores como o contexto econômico, a experiência prévia, o ramo de atividade, dentre outros. Atividades empreendedoras exercem papel fundamental no crescimento econômico a partir da criação de novos negócios e da consequente geração de empregos (Lumpkin & Dess, 1996).

O empreendedor deve ter habilidades diferenciadas, como perceber oportunidades de negócio e adaptar-se às demandas externas (Filardi, Barros & Fischmann, 2014). O conjunto de características, tais como ter a capacidade de visualizar oportunidades para responder ao ambiente em mudança, ganhar maior competitividade e estar à frente de outros concorrentes caracteriza a Orientação Empreendedora (Chien, 2014).

Outro perfil que é caracterizado por entender as necessidades e preferências dos clientes em compartilhar com a equipe interna realizando ajustes ao plano de negócio, denomina-se Orientação para o Mercado. Tem como fundamento a otimização e a sinergia dos recursos organizacionais, antevendo necessidades atuais e futuras do cliente (Jaworski & Kohli, 1993). Outras características da própria estrutura do negócio podem influenciar no desempenho, tais como o quadro de funcionários (incluindo líderes e gerentes), o tamanho da empresa, os investimentos realizados em publicidade, dentre outros.

Muitas são as variáveis que influenciam e desafiam os empreendedores a terem um desempenho satisfatório: um produto ou serviço atrativo, uma marca forte (se possível, consolidada), conhecimentos de implantação e treinamento, programas de marketing nacional, fornecedores aprovados e consultores periódicos. Estas características de negócio usualmente estão contidas em modelos de *franchising*, nos quais o franqueador, que detém maior estrutura e experiência no mercado, vende o *know-how* para as franqueadas que, em troca, remuneram as franqueadoras, na maioria das vezes, em forma de *royalties* (Norton, 1988). Além disso, as organizações franqueadas também contribuem constituindo-se em uma fonte de rotinas resultantes da aprendizagem gerencial (Carney & Gedajlovic, 1991), principalmente devido ao suporte e treinamento ofertado, em especial para pequenos franqueados (Paswan & Rajamma, 2016; Weaven & Herington, 2007).

Considerando que franqueadores e franqueados podem assumir o papel de empreendedores (Ketchen Jr., Short & Combs, 2011), tornam-se de grande relevância para economia nacional, demonstrando crescimento mesmo em momentos de restrições econômicas. Por exemplo, houve um crescimento de 7% no faturamento das franquias brasileiras nos últimos

12 meses (o último levantamento foi realizado no terceiro trimestre de 2018), conforme relatório de desempenho da Associação Brasileira de Franquias (ABF) (2018a).

Especialmente no Brasil, as pequenas empresas são cruciais para o bem-estar financeiro de uma economia. O *franchising* tornou-se um modelo de negócio popular porque alivia as pressões e a incerteza (Lee, Kim, Seo, & Hight, 2015). As franquias oferecem vantagens e desvantagens e, para que essa “parceria” seja bem-sucedida, as circunstâncias devem ser adequadas para ambos, seja franqueador ou franqueado (Barthémemy, 2008). Por exemplo, para uma expansão territorial, o franqueador oferece seu negócio ao mercado e analisa as propostas de compra dos pretendentes ao posto de franqueado, considerando o conhecimento local e características empreendedoras que, idealmente, podem levar a uma aliança promissora. O franqueado, por sua vez, colocará seu capital financeiro em risco, mas com uma “certa garantia” do franqueador no sucesso no negócio. Adicionalmente, o suporte do franqueador ao franqueado vem contribuindo para que a taxa de mortalidade desse tipo de empreendimento seja de 5% para as franquias (ABF, 2018b), enquanto os dados mais recentes sobre a taxa regular de mortalidade em dois anos de negócios no Brasil mostram o patamar de 23% em 2012 (SEBRAE, 2016).

Oxenfeld (1968) demonstrava receio quanto ao modelo de negócio em franquias porque naquela época, embora a economia estivesse favorável e tolerante às ineficiências, o autor já ressaltava a importância do papel futuro a se desempenhar na economia pelo *franchising*. Após cinco décadas, observa-se que este modelo tem se expandido e se tornado uma das principais fontes de crescimento acelerado do varejo americano e mundial (Dant, Kacker, Coughlan, & Emerson, 2007).

Um exemplo desta expansão são as franquias de comida rápida (Bradach, 1997), ou seja, o *fast-food*, que cresce no Brasil e no mundo. No mercado americano, onde se originou o *franchising*, o setor de *fast-food* representa 25% de toda a movimentação no setor de franquias, demonstrando que continua a ser um modelo de negócio promissor (IFA, 2018).

Considerando a importância do modelo de negócio de franquias, mensurar o desempenho financeiro ou ainda identificar quais antecedentes levam a um desempenho superior do franqueado é uma questão importante a ser discutida. Muitos trabalhos de orientação empreendedora (Fleenhofer, 2016; Wiklund, 1999; Clarkin & Swavely, 2006; Chien, 2014; Dada & Watson, 2013) levam ao entendimento de desempenhos superiores. Assim como orientação para o mercado (Jaworski & Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Lee et al., 2015; Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990) também remetem à relação com desempenhos superiores.

Todavia, num contexto de franquias no qual há restrições relativas aos padrões e diretrizes de negócio oriundos do franqueador, há pouca margem para iniciativas inovadoras e para mudanças oriundas de um perfil empreendedor (Dada & Watson, 2013) ou para o mercado do franqueado. Comumente o franqueado acaba atuando na execução operacional do negócio enquanto o franqueador se dedica aos aspectos estratégicos (Grünhagen, Wollan, Dada, & Watson, 2014), o que reduzem as perspectivas para atuação inovadora, criativa e para aplicação de mudanças que ocorrem a partir do perfil de orientação empreendedora e de orientação para o mercado do franqueado.

Diante disso, os franqueados se limitam a atuar dentro de suas alçadas, nas quais eles têm autonomia de atuação. Os elementos relacionados à gestão interna da loja parecem ser aqueles que podem sofrer o efeito do estilo ou do perfil de gestão. Portanto, elementos como a estrutura de pessoal e a estrutura de loja (gastos operacionais, investimentos em loja e gastos com publicidade) acabam representando as atividades factíveis de atuação do franqueado, nas quais pode sentir os reflexos do perfil de trabalho do gestor.

Entretanto, este tipo de variável dedicada aos aspectos internos das franquias não foi ainda estudado, especialmente envolvendo o caminho das relações entre a orientação para o mercado com estrutura de pessoal e orientação empreendedora com dispersão dos gastos estruturais e estrutura de pessoal como mecanismos que levam ao desempenho financeiro. O levantamento bibliográfico direcionado com 34 artigos publicados em *top journals* sobre desempenho em franquias confirma que estas variáveis estão ausentes nos estudos da área, representando assim uma lacuna de pesquisa a ser preenchida.

A partir disso, examinar o perfil dos franqueados e sua relação com o desempenho em franquias em *fast-food* trará benefícios relevantes para expansão do franqueador, possibilitando o direcionamento de palestras e treinamentos para que os franqueados alcancem melhores resultados. Algumas variáveis, como a escolha do franqueado e a decisão de expandir para múltiplas áreas geográficas estão sob o controle da administração do franqueador (Combs, Ketchen, & Hoover, 2004). Com informações da análise do perfil dos franqueados, o processo de escolha será mais criterioso, contribuindo assim para desempenhos superiores.

Nesse contexto, um franqueado no Brasil deve se atentar para diversos elementos. Empreendedores que investem na abertura de unidades franqueadas usualmente estão limitados em suas ações e iniciativas pelas regras e padrões do franqueador, o que pode limitar o espectro de atividades a serem realizadas para o incremento do desempenho do negócio. Assim, por serem comumente pequenos e médios negócios que trabalham sob as rígidas regras de padronização estabelecidas pelo franqueador, cabe ao franqueado entender quais são os

elementos ligados a si e ao seu negócio que estão ao seu alcance para favorecer um desempenho superior.

Diante do exposto, emerge a necessidade de um modelo teórico capaz de abranger as características de orientação para o mercado e de orientação empreendedora de um franqueado quanto às características estruturais de pessoal e de gastos de sua loja, de maneira a entender o seu desempenho. A presente pesquisa, portanto, propõe a criação um modelo que represente a orientação empreendedora e a orientação para o mercado relacionados ao desempenho, averiguando suas influências em relação a questões estruturais de pessoal e da loja. Considerando que o objeto de pesquisa é o franqueado de uma mesma franquia, de forma a se eliminarem os efeitos da rede franqueadora, comumente existentes nos estudos de franquia com foco na unidade do franqueado.

Acredita-se, ainda, que a compreensão teórica de franquias, que tem como ampla base de sustentação a teoria da agência, poderá ser complementada em maior profundidade com contribuições da teoria de *stewardship* e *managerial discretion*.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas com fins lucrativos dependem de uma série de fatores, sejam internos ou externos, controláveis ou incontroláveis, que influenciam seus desempenhos. No modelo de negócio em franquias, o franqueador tem a opção de escolher franqueados que serão "representantes" de sua marca na região em que ela forem instaladas.

As características do perfil de orientação para o mercado e da orientação empreendedora do indivíduo/candidato a franqueado, bem como as particularidades do cenário econômico e ambiental em que será inserida esta franquia, são requisitos considerados pelo franqueador como relevantes para o sucesso/insucesso do negócio. Feita a escolha da pessoa e do local a ser instalada a unidade franqueada, o monitoramento dos padrões operacionais e dos resultados financeiros torna-se necessário para fundamentar a realização de ajustes e mudanças, tendo em vista a adequação aos interesses dos agentes.

O desempenho das cadeias de franquias em termos de sobrevivência, o crescimento das vendas e as questões de desempenho financeiro receberam pouca atenção no meio científico (Barthémey, 2008). No entanto, trata-se de uma vertente fértil para a realização de pesquisas, considerando a relevância econômica mundial, e principalmente nacional, dessas questões.

1.1.1 Questão de pesquisa

Para orientação desta pesquisa, a questão central a ser estudada foi: Como o papel dos elementos contidos na autonomia operacional do franqueado (estrutura de pessoal e estrutura de loja) podem explicar o seu desempenho financeiro a partir do perfil de orientação empreendedora e de orientação para o mercado?

1.2 OBJETIVOS

Conforme a pergunta de pesquisa proposta, foram traçados os seguintes objetivos:

1.2.1 Geral

Explicar o papel dos elementos sob autonomia operacional do franqueado (estrutura de pessoal e estrutura de loja) no seu desempenho financeiro a partir da perspectiva do perfil de orientação empreendedora e orientação para o mercado.

1.2.2 Específicos

Para se chegar ao objetivo geral do trabalho e responder à pergunta de pesquisa, alguns objetivos prévios foram estabelecidos e atingidos:

- Identificar GAPs de estudos que considerem os elementos da autonomia operacional do franqueado (estrutura de pessoal e estrutura de loja) no desempenho de franqueados;
- Detalhar as linhas de pesquisa sobre desempenho em franquias por meio de uma análise de co-citação das publicações sobre o tema;
- Caracterizar os franqueados da rede de franquias de *fast-food* estudada;
- Associar as relações do modelo proposto com relações diretas de orientação empreendedora e orientação para o mercado ao desempenho financeiro do franqueado.

1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O modelo de negócio de franquia visa padronizar produtos/serviços aos clientes e gestão aos franqueados. No entanto, os resultados de desempenho são diversos, considerando

franqueados que possuem diferentes perfis (orientações para o mercado e empreendedora) possibilitando a geração de resultados diferentes. Para o franqueador, então, entender outras variáveis intrínsecas (estrutura de pessoal e gastos estruturais da loja) que se relacionam com um perfil levando ao desempenho financeiro superior será de grande utilidade. Informações relevantes a serem utilizadas como ferramenta para promover a otimização dos resultados e a continuidade saudável do negócio, tanto para franqueadora como para o franqueado.

Treinamentos orientados para estimular o desempenho financeiro e uma melhor compreensão das variáveis intrínsecas, fazendo entender a relevância e a consequência da estrutura de pessoal e dos gastos estruturais da loja no desempenho contribuirão para otimização do resultado.

Assim, a contribuição teórica consiste na proposição de um modelo que explica o que leva ao desempenho superior dos franqueados a partir dos perfis de orientação empreendedora relacionando a gastos de estrutura de loja e orientação para o mercado relacionado à estrutura de pessoal.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente pesquisa está estruturada da seguinte forma:

- Bibliometria – Foi identificada as principais linhas de pesquisa com os temas franch* e performance, levantando as "escolas invisíveis", entendimento dos antecedentes teóricos, estudos seminais, artigos mais citados, sustentação para revisão da literatura, contribuindo para a confirmação da lacuna teórica da pesquisa;
- Revisão da literatura - conceituação dos constructos do trabalho, elaborando o modelo a ser testado;
- Teorias e Hipóteses - Conceituação das teorias que justificam o tema e elaboração das hipóteses testadas do modelo;
- Pesquisa quantitativa - aplicação de survey através do uso de questionários para a coleta de dados financeiros na franqueadora, tabulação e aplicação de software estatístico. Considerando relações auxiliares contraintuitivas, motivou-se a fazer uma pesquisa qualitativa para esclarecimento;
- Pesquisa qualitativa - entrevistas de relações contraintuitivas do modelo. Análise de conteúdo para categorização do principais motivos;
- Conclusões.

2 BIBLIOMETRIA

Décadas atrás, o acesso às informações nas principais revistas nacionais e internacionais era tido como um problema. Atualmente, porém, com a facilidade do uso da internet, juntamente com as parcerias de instituições de ensino com periódicos e revistas, gerou-se o tipo oposto de problema. Ou seja, com a expansão do número de revistas eletrônicas e, conseqüentemente, de artigos publicados, o grande desafio do pesquisador é saber "filtrar" quais revistas são confiáveis e quais artigos são relevantes e/ou importantes para a utilização em sua pesquisa.

Tendo em vista o grande volume de informações disponíveis na atualidade, técnicas e softwares foram desenvolvidos com o intuito de facilitar a seleção das informações em pesquisas científicas, a exemplo da bibliometria.

A bibliometria é uma técnica que estuda quantitativamente as publicações usando análise de modo científico e estatístico, buscando padrões sistemáticos (Broadus, 1987). Para a presente pesquisa, foram utilizados os programas Microsoft Excel[®], VosViewer, Bibexcel[®] e SPSS[®].

2.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa iniciou com o cuidado na seleção dos termos a serem pesquisados. Assim, perguntou-se a dois especialistas na área sobre a adequação dos termos *Franch** e *Performance* ao tema em estudo. Prontamente, os especialistas validaram ambos os termos da pesquisa.

Na base de periódicos da CAPES, devido à relevância adquirida na pesquisa em Administração, foi escolhida a Coleção Principal do *Web of Science (WoS)* da *Clarivate Analytics*. Na pesquisa básica realizada em 13 de janeiro de 2018 foram incluídos os termos *Franch** e *Performance*, sendo inicialmente obtidos 627 resultados.

No primeiro resultado, além dos artigos científicos, aparecem capítulos e revisões de livros, materiais editoriais e artigos de procedimentos. Nessa etapa, filtrando-se somente os artigos, estes se reduziram para 553.

Posteriormente, selecionadas as categorias de interesse, o número total de artigos foi reduzida a 309 artigos, sendo então categorizados da seguinte maneira: *Business* (151), *Management* (149), *Economics* (151), *Business Finances* (17) e *Food Science Technology* (8). Os anos de publicações dos artigos selecionados não tiveram que ser refinados, pois os artigos foram todos publicados a partir do ano de 1991.

O fluxo da pesquisa bibliométrica, com a indicação dos principais passos percorridos, é demonstrado na Figura 1.

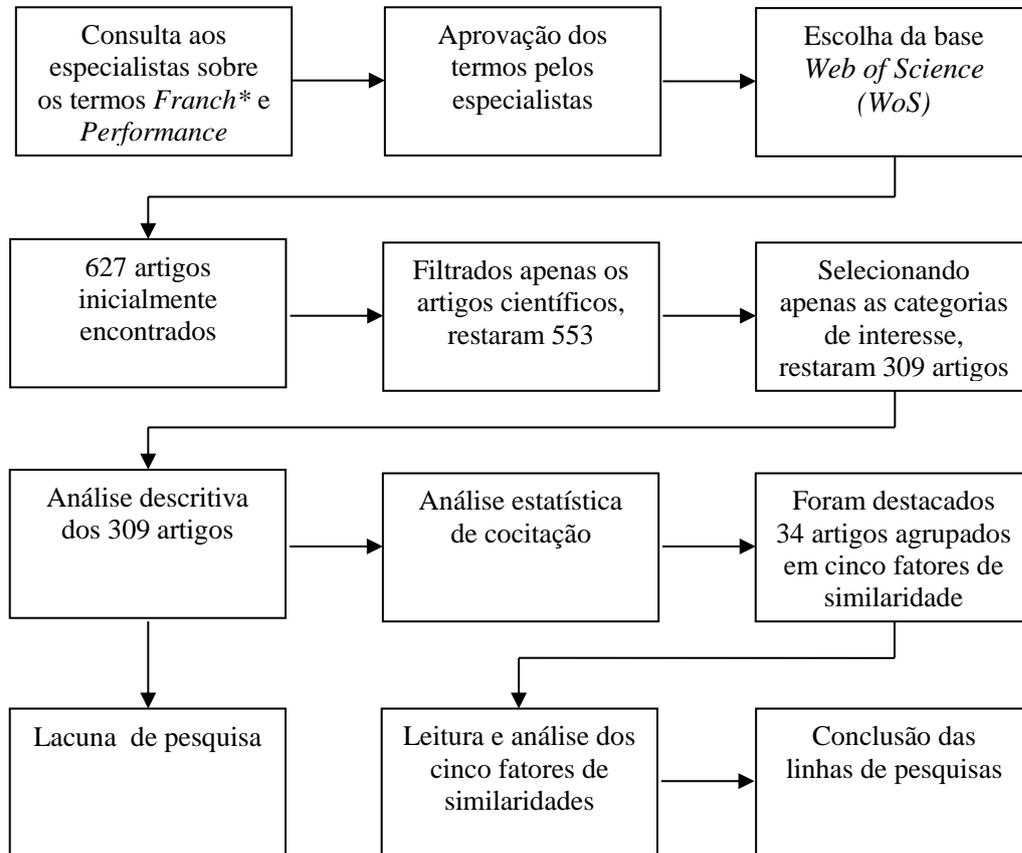


Figura 1 - Fluxo da pesquisa bibliométrica

2.1.1 Análise dos dados

Segundo Garfield (1979), um trabalho altamente citado é aquele utilizado por um amplo número de pesquisadores, auxiliando na teoria ou em experimentos. Os artigos tidos como 'clássicos' para determinados assuntos funcionam como bases de revisões bibliográficas e, principalmente por serem seminais e antigos, são altamente citados. Contudo, uma das limitações relacionadas à análise do número de citações trata-se da existência de artigos com contribuições importantes publicados recentemente, os quais podem ter um número restrito de citações pelo fato de ainda não serem conhecidos.

Dos 309 artigos selecionados na pesquisa, os 10 que foram mais citados são apresentados no Quadro 1 a seguir, acrescidos da informação referente ao número de citações obtidas ao longo dos últimos anos.

	Título/Autor/Revista	2014	2015	2016	2017	2018	Total	Média de citações ano
1	Using the plural form in the management of restaurant chains Por: Bradach, JL ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY Volume: 42 Edição: 2 Páginas: 276-303 Publicado: JUN 1997	25	17	17	9	6	279	12.68
2	Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance Por: Sorenson, O; Sorensen, JB STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL Volume: 22 Edição: 6-7 Páginas: 713-724 Publicado: JUN-JUL 2001	23	14	11	8	7	174	9.67
3	SUNK COSTS IN THE NBA - WHY DRAFT ORDER AFFECTS PLAYING TIME AND SURVIVAL IN PROFESSIONAL BASKETBALL Por: STAW, BM; HOANG, H ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY Volume: 40 Edição: 3 Páginas: 474-494 Publicado: SEP 1995	10	13	12	9	4	159	6.63
4	VERTICAL INTEGRATION IN FRANCHISE SYSTEMS - AGENCY THEORY AND RESOURCE EXPLANATIONS Por: CARNEY, M; GEDAJLOVIC, E STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL Volume: 12 Edição: 8 Páginas: 607-629 Publicado: NOV 1991	9	7	7	6	1	151	5.39
5	An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels Por: Dahlstrom, R; Nygaard, A JOURNAL OF MARKETING RESEARCH Volume: 36 Edição: 2 Páginas: 160-170 Publicado: MAY 1999	11	7	12	6	1	137	6.85
6	Does the stock market value bank diversification? Por: Baele, Lieven; De Jonghe, Olivier; Vennet, Rudi Vander JOURNAL OF BANKING & FINANCE Volume: 31 Edição: 7 Páginas: 1999-2023 Publicado: JUL 2007	15	13	19	17	5	126	10.50
7	Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer Por: Szulanski, Gabriel; Jensen, Robert J. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL Volume: 27 Edição: 10 Páginas: 937-957 Publicado: OCT 2006	25	9	14	7	3	122	9.38
8	The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements Por: Yin, XL; Zajac, EJ STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL Volume: 25 Edição: 4 Páginas: 365-383 Publicado: APR 2004	7	11	8	6	3	120	8.00
9	Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis Por: Combs, JG; Ketchen, DJ ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL Volume: 42 Edição: 2 Páginas: 196-207 Publicado: APR 1999	7	11	6	8	2	116	5.80
10	Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and communication in franchise structures Por: Gassenheimer, JB; Baucus, DB; Baucus, MS JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH Volume: 36 Edição: 1 Páginas: 67-79 Publicado: MAY 1996	10	11	5	3	4	102	4.43

Quadro 1 - Artigos mais citados em pesquisa bibliométrica

Observa-se que o artigo mais citado trata-se de um estudo realizado em cinco grandes cadeias de *fast-food* americano, considerando como variável independente o *mix* entre lojas franqueadas e lojas próprias da franqueadora. Os resultados indicam que as franqueadoras com uma proporção maior de lojas próprias apresentaram melhores desempenhos. Outra contribuição feita pelo estudo foi constatar que isso se deve a um conjunto de processos diferenciados que podem transcender cenários específicos, provenientes do poder de promoção de mudanças e adaptações no modelo de negócio em franquias, o que as tornam capazes de autocorreção e autorrenovação (Bradach, 1997).

Nos demais artigos mais citados, observa-se a adoção de uma diversidade de teorias. Os destaques mais diretamente ligados à presente pesquisa são os artigos 1, 2, 4, 8, 9 e 10, os quais serão citados oportunamente no decorrer do trabalho.

Outra análise dos dados selecionados buscou compreender a evolução no número de publicações ao longo dos anos, pois isso demonstra se o tema está em ascensão ou queda no interesse científico. A Figura 2, exibe o número de publicações nos últimos 20 anos.

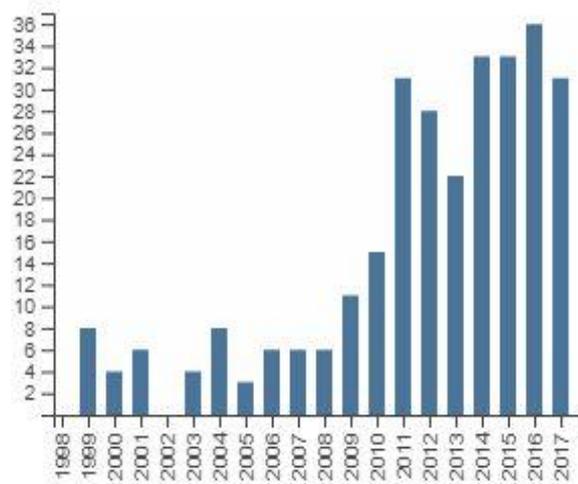


Figura 2- Gráfico de publicações separadas por ano.

As publicações sobre desempenho e franquias são relativamente recentes, conforme mostra a Figura 2, porém encontram-se em plena ascensão numérica, caracterizando sua importância e tendência positiva. De acordo com a análise do gráfico, também pode-se constatar que se destacam os últimos 7 anos, com evidência para o ano de 2016 como sendo o de maior produção científica.

Outra análise realizada refere-se aos 10 autores que mais publicaram artigos na amostra pesquisada. Tal análise baseia-se na contagem do número absoluto de artigos publicados por determinado autor, bem como no seu percentual em relação à totalidade dos 309 artigos pertencentes à amostra.

Autores	Contagem do registro	% de 309
PERRIGOT R	11	3,526%
COMBS JG	7	2,244%
NYGAARD A	7	2,244%
WINDSPERGER J	7	2,244%
ALTINAY L	6	1,923%
DANT RP	6	1,923%
GRACE D	6	1,923%
GRUNHAGEN M	6	1,923%
WEAVEN S	6	1,923%
CASTROGIOVANNI GJ	5	1,603%

Figura 3 - Autores que tiveram maior número de publicações

No geral, não há concentração em apenas um autor, porém destaca-se a produção de Perrigot, R., com um total de 11 artigos publicados nos últimos 20 anos. Apesar de Combs, J. G. figurar na segunda posição, pode-se destacá-lo na análise, uma vez que possui um artigo

classificado em 9º lugar em termos de quantidade de citações, atestando que, além de ser produtivo quantitativamente, é também um autor com um elevado número de citações. Em pesquisa realizada no site da Universidade Central da Flórida, observaram-se 59 artigos que Combs, J. G. considera como os mais relevantes, sendo 22 artigos como primeiro autor. Isso sugere que os trabalhos do professor Combs são oriundos de parcerias estabelecidas entre membros de grupos de pesquisa. Os resultados reforçam, ainda, que o estudo de desempenho em franquias é heterogêneo entre autores, não havendo um grande expoente na produção mundial.

Outra abordagem descritiva da amostra pesquisada refere-se aos países de origem dos artigos, indicada na Figura 4.

País	Contagem de Registro	% de 309
USA	161	51,60%
SPAIN	29	9,30%
ENGLAND	23	7,37%
FRANCE	23	7,37%
AUSTRALIA	22	7,05%
PEOPLES R CHINA	15	4,81%
GERMANY	12	3,85%
TAIWAN	12	3,85%
CANADA	11	3,53%
SOUTH KOREA	10	3,21%

Figura 4 - Países que tiveram maior número de publicações

Verifica-se a diversidade continental dos países, com destaque para os norte-americanos, que desenvolveram esse modelo de negócio e continuam se aprimorando no conhecimento científico. Observa-se também que os países desenvolvidos (Alemanha, Austrália, Canadá, Espanha, Estados Unidos, França e Inglaterra) e em vias de desenvolvimento econômico (China, Coréia do Sul, Taiwan) são predominantes.

2.1.2 Análise de cocitação

A frequência de duas referências que são citadas juntamente em uma mesma referência bibliográfica denomina-se cocitação. Dessa forma, ao analisarmos essas frequências e as agruparmos por semelhanças, criam-se *clusters* que identificam as linhas de pesquisas (Small, 1973).

Os agrupamentos criados pela análise de cocitação traçam as raízes intelectuais de um campo acadêmico, por meio da identificação de seus trabalhos fundamentais (Vogel & Güttel,

2012). Ademais, as forças medidas pela quantidade de citações conjuntas de dois autores (cocitação) agrupam-se em similaridades, podendo-se averiguar os fatores que as unem.

A análise de cocitação, na presente pesquisa, foi executada pelo *software* SPSS, com dados gerados pelo Bibexel. filtrados em arquivo .ma2, em formato .xlsx, sendo processada a análise fatorial exploratória com método ortogonal (varimax). A segurança da significância prática para avaliar a carga fatorial das comunalidades foi de 0,831 KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), o que é considerado uma carga fatorial alta (Hair et al., 2009).

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,831
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1589,190
	df	561
	Sig.	,000

Figura 5 - Carga fatorial das comunalidades.

Em seguida, foram destacados 34 artigos agrupados em cinco fatores de similaridades, conforme Tabela 1 a seguir.

Rotated Component Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
Castrogiovanni G, 2006, V30, P23, Entrep Theory Pract, Doi 10.1111/J.1540-6520.2006.00108.X	,874				
Castrogiovanni G, 2006, V44, P27, J Small Bus Manage, Doi 10.1111/J.1540-627X.2006.00152.X	,844				
Combs J, 1999, V42, P196, Acad Manage J, Doi 10.2307/257092	,819				
Michael S, 2000, V43, P295, J Econ Behav Organ, Doi 10.1016/S0167-2681(00)00125-6	,813				
Barney J, 1991, V17, P99, J Manage, Doi 10.1177/014920639101700108	,812				
Norton S, 1988, V9, P105, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.4250090711	,780				
Oxenfeldt A, 1969, V44, P69, J Retailing	,770		,401		
Sorenson O, 2001, V22, P713, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.185	,768				
Eisenhardt K, 1989, V14, P57, Acad Manage Rev, Doi 10.5465/Amr.1989.4279003	,755				
Kaufmann P, 1996, V11, P343, J Bus Venturing, Doi 10.1016/0883-9026(96)00057-2	,739				
Carney M, 1991, V12, P607, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.4250120804	,724				
Yin X, 2004, V25, P365, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.389	,723				
Darr E, 1995, V41, P1750, Manage Sci, Doi 10.1287/Mnsc.41.11.1750	,710				
Shane S, 1996, V39, P216, Acad Manage J, Doi 10.2307/256637	,685				
Lafontaine F, 2005, V36, P131, Rand J Econ	,645				
Barthelemy J, 2008, V29, P1451, Strategic Manage J, Doi 10.1002/Smj.719	,635				
Davies M, 2011, V26, P321, J Bus Venturing, Doi 10.1016/J.Jbusvent.2009.09.005		,818			
Morgan R, 1994, V58, P20, J Marketing, Doi 10.2307/1252308		,790			
Baucus D, 1996, V11, P359, J Bus Venturing, Doi 10.1016/0883-9026(96)00055-9		,790			
Fornell C, 1981, V18, P39, J Marketing Res, Doi 10.2307/3151312		,748			
Podsakoff P, 2003, V88, P879, J Appl Psychol, Doi 10.1037/0021-9101.88.5.879		,725			
Armstrong J, 1977, V14, P396, J Marketing Res, Doi 10.2307/3150783		,691			
Williamson O, 1975, Markets Hierarchies		,685			
Kidwell R, 2007, V22, P522, J Bus Venturing, Doi 10.1016/J.Jbusvent.2006.06.002		,658			
Combs J, 2004, V30, P907, J Manage, Doi 10.1016/J.Jm.2004.06.006	,443		,829		
Combs J, 2003, V29, P443, J Manage, Doi 10.1016/S0149-2063(03)00019-9	,436		,810		
Combs J, 2004, V19, P877, J Bus Venturing, Doi 10.1016/J.Jbusvent.2003.10.001			,806		
Combs J, 1994, V32, P37, J Small Bus Manage	,412		,738		
Dant R, 2008, V46, P91, J Small Bus Manage, Doi 10.1111/J.1540-627X.2007.00233.X	,439			,689	
Dant R, 2008, V46, P286, J Small Bus Manage, Doi 10.1111/J.1540-627X.2008.00244.X	,457			,678	
Dant R, 1998, V13, P3, J Bus Venturing, Doi 10.1016/S0883-9026(97)00040-2	,406			,522	
Blair R, 2005, Ec Franchising					,694
Brickley J, 1991, V20, P27, Financ Manage, Doi 10.2307/3666094	,428				,610
Williamson O, 1985, Ec I Capitalism					,537

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

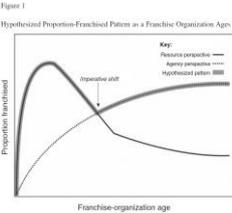
Tabela 1 - Resultados de análise fatorial.

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Dado que os resultados resumidos na Tabela 1 são de natureza quantitativa, a análise qualitativa dos fatores que agruparam esses artigos somente pode ser realizada após a sua leitura propriamente dita. Realizada esta etapa, a seguir são comentados os fatores, as variáveis e as teorias inerentes aos artigos analisados, os quais serão resumidamente apresentados em cada tabela referente aos cinco fatores da análise.

No **primeiro fator**, com 16 artigos e 15 autores, as publicações descrevem e justificam a franquia à luz da **teoria da agência e, secundariamente, da escassez de recursos**. Destaque para o autor Castrogiovane G. como o autor com maior variância explicativa do fator 1. Quanto aos métodos de pesquisa, os mais utilizados foram regressões e correlações. Dois trabalhos

foram de estudos teóricos e um de revisão bibliográfica. Os resumos dos trabalhos são apresentados no Quadro 2 a seguir:

Autor	Variáveis Independentes	Método Coleta – análise	Resultado	Teoria
<p>Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Shifting imperatives: an integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising. <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>, 30(1), 23-40.</p>		<p>Mínimos quadrados generalizados</p>	<p>Após 21 anos, a proporção aumentou, o que é consistente com a previsão da teoria da agência.</p> 	<p>Escassez de Recursos e Teoria da Agência</p>
<p>Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006b). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. <i>Journal of Small Business Management</i>, 44(1), 27–44.</p>	<p>Tamanho do franqueador; Tempo (anos) de franquia; Escopo multinacional; Custos de inicialização.</p>	<p>Regressão hierárquica</p>	<p>A teoria de escassez de recursos influencia nas empresas relativamente pequenas. Descobriu-se que o <i>franchising</i> aumenta rapidamente com a idade, o que sugere contribuição na teoria baseada em recursos, e uma explicação centrada nas habilidades e experiências</p>	<p>Escassez de Recursos e Teoria da Agência</p>
<p>Combs, J. G., & Ketchen Jr, D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. <i>Academy of Management Journal</i>, 42(2), 196-207.</p>	<p>A idade e as vendas totais foram utilizadas como medidas de controle. Variáveis de agência Expansão externa; Conhecimento específico; Ativo de nível de saída e variáveis de escassez de capital; Preço com ganhos; Endividamento; Capital Próprio.</p>	<p>Escala <i>Linkert</i> (7); Estatísticas descritivas; Análises de regressão; Análise fatorial.</p>	<p>Expansão externa (+). Conhecimento específico e Ativo de nível de saída (+). Depois de controlar variáveis de agência, a escassez de capital será relacionada à expansão através do <i>franchising</i>, em vez de propriedade da empresa (+). Enquanto as variáveis do índice endividamento / capital próprio não foram estatisticamente relevantes.</p>	<p>Teoria da Agência e Escassez de Recursos</p>
<p>Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. <i>Journal of Economic Behavior & Organization</i>, 43(3), 295–318.</p>	<p>Tamanho (número de franquias); Estrutura de propriedade da cadeia.</p>	<p>Equação de regressão transversal; Análise fatorial.</p>	<p>No setor de restaurante e hotel, a qualidade mostra-se negativamente relacionada com o <i>franchising</i> proporcionalmente ao tamanho e estrutura.</p>	<p>Teoria da Agência</p>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive. <i>Journal of Management</i> , 17, 199–120.	Recursos raros, imperfeitamente imitáveis, e não substituíveis.	Estudo teórico	As vantagens estratégicas devem ser encontradas nos recursos raros, imperfeitamente imitáveis, e não substituíveis já controlada por uma empresa.	Teoria de gestão estratégica - RBV
Norton, S. W. (1988). Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem. <i>Strategic Management Journal</i> , 9(1 S), 105–114.	1. Intensidade de trabalho; 2. Níveis salariais; 3. Dispersão de pontos de lojas; 4. Viagens para monitoramento.	Regressão	1 e 2 Resultados conflitantes. 3 e 4 forte relação.	Teoria da Firma
Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1968). Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? <i>Journal of Retailing</i> , Volume 44.	Interesse em operações diretas; Disponibilidade de fundos; Menos atrativas suas oportunidades de investimento; Rentabilidade; Ciclo da vida; Desejo de independência; Proporção de lojas próprias (<i>ownership</i>).	Estudo teórico	O que leva à compra de um franqueado pela franqueadora está relacionado à conveniência. Evidências de que, para franqueados, a fase inicial do franqueador é melhor e de que, depois do amadurecimento do negócio, a tendência é da compra da unidade pelo franqueador.	Teoria da Firma-Agência
Sorenson, O., & Sørensen, J. B. (2001). Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. <i>Strategic Management Journal</i> , 22(6–7), 713–724.	Escolha estratégica. 1-Idade da franqueada. 2-Número de Estados em que opera. 3-Unidades da empresa. 4-Unidade franqueada.	Estatística descritiva; Média, variância e métodos de máxima verossimilhança.	Cadeias de restaurante nos Estados Unidos. Resultados: 1- Relação forte. 2-Relação forte. 3-4 - Depende da dispersão geográfica da cadeia.	Teoria da Agência
Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory : An Assessment and Review. <i>Academy of Management Review</i> , 14(1), 57–74.		Revisão bibliográfica		Teoria das Agências; Teoria da Organização.
Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. <i>Journal of Business Venturing</i> , 11(5), 343–358.	Unidades de franqueados; Comprometimento dos franqueados com multi-unidades; Acesso ao capital em multi-franqueados.	Análise de regressão multivariada	Maior número de franqueados, maior crescimento. O nível de comprometimento dos franqueadores em relação à continuidade da franquia está negativamente relacionado ao número médio de multiunidades por franqueado e negativamente relacionado à sua capacidade de obter capital financeiro.	Teoria da Agência

Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical Integration in Franchise Systems : <i>Strategic Management Journal</i> , 12(August 1990), 607–629	Localidade. Concentração de unidades. Tempo de franquia.	Análise de correlação	As estratégias de propriedade do franqueador são mais heterogêneas.	Teoria da Agência. Escassez de Recursos.
Yin, X., & Zajac, E. J. (2004). The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. <i>Strategic Management Journal</i> , 25(4), 365–383.	Estrutura de governança; Escolha estratégica.	Regressão de mínimos quadrados	As franqueadas tendem a perseguir uma estratégia mais complexa (restaurante baseado em <i>delivery</i>) e são mais bem-sucedidas que as tradicionais.	Teoria da Estratégia e Organização.
Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. <i>Management Science</i> , 41(11), 1750–1762.	Aprendizado em produção; Conhecimento.	Análise de regressão	À medida que as organizações ganham experiência em produção, o custo unitário de produção diminui significativamente. O conhecimento adquirido é transferido somente entre lojas de propriedade do mesmo franqueado.	Teoria da Agência.
Shane, S. a. (1996). Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival : A Study of New Franchisors <i>Academy of Management Journal</i> , 39(1), 216–234.	Expansão por meio de <i>franchising</i> .	Regressão de mínimos quadrados e regressão logística.	<i>Franchising</i> aumenta sobrevivência da empresa e crescimento.	Teoria da Agência
Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (2005). Targeting managerial from. <i>The Rand Journal of Economics</i> , 36(1), 131–150	1 - Valor do nome da marca; 2- Gastos com mídia.	Regressão Kernel	As duas variáveis influenciam na quantidade de controle e propriedade corporativa em valor percentual.	Teoria da Agência.
Barthémemy, J. (2008). Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. <i>Strategic Management Journal</i> , 1463(May), 1451–1463.	Número de lojas; Valor da marca.	ANOVA regressão hierárquica dos mínimos quadrados ordinários.	O impacto do valor da marca e da prática das empresas sobre o desempenho da cadeia depende da proporção de lojas franqueadas na cadeia.	Teoria da Agência.

Quadro 2 - Primeiro fator agrupado por similaridade

Fonte: Autor.

Foram catalogadas nestes 16 artigos mais de 20 variáveis independentes, sendo o tamanho, tempo, *ownership* e dispersão de loja as mais estudadas. Na maioria dos casos, tais variáveis relacionam-se positivamente com o desempenho. O estudo da teoria da escassez de recursos no início de uma franquia é consenso nos trabalhos. Já após a estabilização do

crecimento da franquia, utiliza-se o embasamento da teoria da agência para justificar os interesses do franqueador e do franqueado e os seus conflitos de agência.

No **segundo fator**, com 8 artigos e 8 autores, as publicações descrevem nos três artigos com maior variância explicativa e nos dois últimos, a relação entre franqueador e franqueado quanto à confiança, compromisso e consenso. **A teoria do comportamento organizacional e a teoria de relacionamentos** são citadas, justificando-se as suas ideias. Três artigos são de revisão estatística, tratados em vieses do método em pesquisas e respostas recebidas. No Quadro 3 é apresentado os resumos dos artigos desse fator.

Autor	Variáveis Independentes	Método Coleta – análise	Resultado	Teoria
Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. <i>Journal of Business Venturing</i> , 26(3), 321–340.	Confiança na integridade do franqueador; Confiança na competência do franqueador.	Método de estimativa de máxima verossimilhança; Análise de correlação.	Cada um é afetado diferencialmente pelo conflito de relacionamento.	Teoria da troca relacional; Teoria da agência; Teoria da equidade; Teoria da justiça processual.
Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing. <i>Journal of Marketing</i> , 58(3), 20–38.	Compromisso; Confiança.	Correlação	O compromisso e confiança se desenvolvem quando as empresas atendem aos relacionamentos.	Teoria do comportamento organizacional.
Baucus, D. A., Baucus, M. S., & Human, S. E. (1996). Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs. <i>Journal of Business Venturing</i> , 11(5), 359–378.	Consenso	Correlações	O consenso se relaciona positivamente com a vantagem competitiva do sistema de franquias, o desempenho do negócio nas operações de varejo e a satisfação dos franqueados.	Teoria de Relacionamentos; Estratégia empreendedora.
Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. <i>Journal of Marketing Research</i> , 18(1), 39.		Bibliográfico		Testes estatísticos de equação estrutural

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 88(5), 879–903.	Vieses do método em pesquisas comportamentais	Bibliográfico	A variância comum ao método pode ter um impacto substancial nas relações observadas entre as variáveis preditoras e de critério na pesquisa organizacional e comportamental.	Estatística
Armstrong, J. Scott; Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. p. 396-402, 1977. <i>Journal of Marketing Research</i> , 14(3), 396–402.	Viés de não resposta; Análise de dados de levantamento de correspondência de estudos publicados.	Bibliográfico	As estimativas foram mais precisas para itens que foram significativamente tendenciosos (66% corretas, 9% incorretas).	Estatística
Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: <i>A Study in the Economics of Internal Organization</i> .	Organização institucional.	Estudo	A organização coletiva é útil para aumentar a aquisição de conhecimentos e habilidades.	Custos de Transação; Teoria de Sistemas; Teoria da agência.
Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. <i>Journal of Business Venturing</i> , 22(4), 522–544.	Concorrência Externa; Interação; Formalização; Centralização.	Correlação	É importante para os franqueadores procurarem limitar o <i>free riding</i> para criar relações que ajudem a estabelecer expectativas normativas e cultivar fortes laços entre as partes. Outro resultado é que o <i>free riding</i> tem efeitos adversos no desempenho financeiro do franqueado.	Teoria da Agência.

Quadro 3 - Segundo fator agrupado por similaridade

Fonte: Autor.

Os artigos inclusos no segundo fator, exceto os de revisão bibliográfica, exploram os relacionamentos entre franqueador e franqueado como capazes de influenciar na otimização dos desempenhos com base nas teorias de relacionamento, que são interpretadas e mensuradas no âmbito do *franchising*.

As produções do **terceiro fator**, com 4 artigos e apenas um autor principal (James G. Combs), são caracterizadas pelos **estudos bibliográficos da teoria** sobre o *franchising*, principalmente as três primeiras. A contribuição fornecida por elas reside na reflexão e

aprofundamento das teorias de agência e de escassez de recursos, que são as mais utilizadas, e outras que tangenciam o arcabouço teórico do tema. O Quadro 4 a seguir apresenta o resumo dos artigos analisados.

Autor	Variáveis Independentes	Método Coleta – análise	Resultado	Teoria
Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. <i>Journal of Management</i> , 30(6), 907–931.		Bibliográfico; Revisões qualitativas.		Teoria institucional; Teoria da agência; Escassez de recursos.
Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. <i>Journal of Management</i> , 29(3), 443–465.	Idade da franquia; Dispersão geográfica; Pontos de Venda; Receita; Monitoramento de estoque; Valor de <i>royalties</i> .	Meta-análise	As descobertas oferecem suporte a várias das hipóteses baseadas na teoria da agência, mas não àquelas baseadas na escassez de recursos.	Teoria de escassez de recursos; Teoria da agência.
Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Hoover, V. L. (2004). A strategic groups approach to the franchising-performance relationship. <i>Journal of Business Venturing</i> , 19(6), 877–897.	Grupos estratégicos; Minimizadores de agência; Escassez de recursos.	ANOVA; MANOVA.	O grupo estratégico mais influenciado em Franquias foi de escassez de recursos, pois exibiram um menor desempenho comparado aos outros dois grupos.	Teoria da agência; Teoria de escassez de recursos.
Combs, J. G., & Castrogiovanni, G. J. (1994). Franchising strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. <i>Academy of Management</i> , No. 1, 7–11.	Tamanho, taxa de crescimento, valor dos <i>royalties</i> e investimento inicial.	Regressão	Os franqueadores devem avaliar os custos e os riscos, tanto do <i>franchising</i> quanto da propriedade da empresa.	Teorias de agência; Escassez de recursos; Disseminação de risco.

Quadro 4 - Terceiro fator agrupado por similaridade

Fonte: Autor.

As perspectivas teóricas de agência e escassez de recursos são amplamente discutidas nos três artigos iniciais. O artigo publicado em 2003 conclui que a teoria da agência suporta mais a explicação de suas hipóteses, enquanto, nos dois artigos publicados em 2004, não há um posicionamento teórico, apenas levantam-se várias hipóteses sem resposta e em um explora

grupos estratégicos. O artigo de 1994 discute, à luz das teorias, as franquias que optam por ter lojas próprias (*ownership*) ou não as consequências de ambas as estratégias.

O **quarto fator**, com 3 artigos e um autor principal (Rajiv P. Dant), caracteriza-se como de **perspectiva internacional**, ao conter estudos de países em diversos continentes explorando a teoria da agência, na perspectiva de multiunidades, assimetria de informações e visões futuras e pesquisa. No Quadro 5 é apresentado o resumo dos artigos analisados.

Autor	Variáveis Independentes	Método Coleta – análise	Resultado	Teoria
Dant, R. P. (2008). A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising. <i>Journal of Small Business Management</i> , 46(1), 91–98.		Revisão bibliográfica		Reflexões de multiteorias
Dant, R. P., Perrigot, R., & Cliquet, G. (2008). A Cross-Cultural Comparison of the Plural Forms in Franchise Networks: United States, France, and Brazil*. <i>Journal of Small Bussines Management</i> , 46(2), 286–311.	A proporção de unidades pertencentes à empresa em sistemas de franquias.	Regressão; ANOVA.	Os resultados mostram que a proporção de estabelecimentos de propriedade da empresa é quase três vezes maior na França e no Brasil em comparação com os Estados Unidos.	Multiteorias, com ênfase na agência
Dant, R. P., & Nasr, N. I. (1998). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence. <i>Journal of Business Venturing</i> , 13(1), 3–28.	Assimetria das informações entre franqueador e franqueado.	Correlação	A concorrência melhora as comunicações e, quanto mais antigo vai ficando o franqueado, piores são as informações.	Teoria da Agência.

Quadro 5 - Quarto fator agrupado por similaridade

Fonte: Autor.

O autor principal deste agrupamento (Dant) publicou em 2008, no *Journal of Small Business Management*, um trabalho bibliográfico buscando a essência das origens e o futuro do modelo de negócio em franquias. O segundo artigo trata de uma comparação entre franquias americanas, francesas e brasileiras de *ownership*, enquanto o terceiro trata da assimetria das informações em mercados distantes, concluindo que a concorrência é um fator que melhora a

comunicação. Apesar da perspectiva internacional, todos tiveram carga fatorial do primeiro fator.

Os artigos incluídos no **quinto fator**, com 3 artigos e 3 autores, são ecléticos, mas tratam de problemas relacionados ao **Custo de Transação**.

Autor	Variáveis Independentes	Método Coleta análise	Resultado	Teoria
Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). <i>The Economics of Franchising</i> , 1–338.	Livro			Teoria da Agência
Brickley, J. A., Darka, F. H., & Weisbach, M. S. (1991). An Agency Perspective Franchising. <i>Financial Management</i> , 20(1), 27–35.	Recompra de unidades franqueadas	Regressão	Aumenta-se o valor das ações pelas informações de lucro das unidades compradas.	Teoria da Agência; Custo de Transação.
Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. <i>Journal of Comparative Economics</i> , 282–285.	Ensaio teórico			Teoria do Custo de Transação

Quadro 6 - Quinto fator agrupado por similaridade

Fonte: Autor.

Este fator, bem eclético, inicia-se com Blair & Lafontaine (2005) e termina com Williamson (1985), não problematizando um tema específico, mas trazendo contribuições para o funcionamento do *franchising*. Por sua vez, Brickley, Darka e Eisback (1991) analisam a recompra das unidades franqueadas, tendo também carga fatorial do primeiro fator.

2.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA BIBLIOMETRIA

Resultados demonstram que os termos *Franch* and Performance* vêm sendo pesquisados com crescente interesse no âmbito científico. Alguns autores se destacam em trabalhos semanais, sendo a grande maioria das publicações de origem americana, embora também haja difusão em outros países nos mais variados continentes.

O processo quantitativo realizado averiguou convergências de similaridade, destacando-se cinco fatores que explicam o desempenho em franquias: teoria da agência e,

secundariamente, teoria da escassez de recursos; teoria do comportamento organizacional e de relacionamentos; estudos bibliográficos da teoria; perspectiva internacional e econômica.

Dos 309 artigos analisados, não foram encontrados modelos que relacionassem simultaneamente as características estruturais e a orientação empreendedora do indivíduo com o desempenho do franqueado. Assim, a presente pesquisa diferencia-se das demais no aspecto de que a amostra dos franqueados constituirá uma única rede, eliminando-se, então, efeitos estratégicos diferenciados do franqueador. Com esta normalidade da amostra, pretende-se inferir pareceres com maior precisão que a alcançada por outros estudos desenvolvidos com franqueados. Além disso, a lacuna de pesquisa a ser estudado tem como antecedente teórico a teoria da agência, e o problema a ser investigado contribuirão para o enriquecimento da teoria.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo apresentar e conceituar os construtos da pesquisa, pretendendo, ao final, defini-los de maneira a elaborar e trabalhar as hipóteses.

3.1 FRANQUIA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A alternativa de crescimento de uma empresa poder ser a sua própria expansão, com base na contratação de funcionários capacitados a se responsabilizarem pelos resultados, ou a adoção do modelo de negócio em *franchising*, que fornece um incentivo mais poderoso do que pode ser para funcionários-gerentes, porque, como proprietários, os franqueados investem seu próprio capital para prosperar seus retornos de investimentos (Oxenfeldt & Kelly, 1968). Este modelo de negócio pode contornar o problema da expansão empresarial por meio da contratação de funcionários/gerentes e levar à abertura de uma maior escala de lojas de varejo (Carney & Gedajlovic, 1991; Kaufmann & Dant, 1996; Norton, 1988). Assim, no modelo de negócio em franquias, conforme afirmam Castrogiovanni, Combs e Justis (2006a), o franqueador utiliza seus recursos adquiridos para promover a expansão via franqueados, analisando pontos estratégicos, geograficamente localizados perto dos clientes.

Para Oxenfeldt e Kelly (1968), o modelo de negócio de franquia era visto como promissor, podendo desempenhar uma função crucial na rápida introdução e disseminação de novos métodos de *merchandising*, produtos e serviços, bem como na exploração de oportunidades marginais.

O questionamento sobre a possibilidade de caracterização do franqueado como empreendedor, devido às próprias características do modelo padronizado de franquia, foi tema de vários estudos. A conclusão a que chegaram é que os franqueados desempenham papel ativo no comportamento inovador e empreendedor deste modelo de negócio (Dada, Watson, & Kirby, 2012). Isso porque a heterogeneidade dos mercados locais irá conflitar com padrões gerais da franqueadora e, nesse sentido, a adaptação e a diferenciação são características próprias do empreendedor para encarar estes e muitos outros riscos ao bom desempenho da franquia.

O *franchising* representa um tipo bem difundido de cooperação entre os empreendedores. Sendo assim, a comunicação participativa entre franqueadores e franqueados melhora as relações entre eles e o desempenho da franquia, ao mesmo tempo em que aumenta a liberdade dos franqueados de agir de acordo com tendências empreendedoras e promover seus próprios empreendimentos comerciais (Gassenheimer, Baucus, & Baucus, 1996).

Além disso, a franquia representa uma forma híbrida de organização de empreendimento comercial/serviços com fins lucrativos, inovando para criar novas organizações locais e buscando crescimento no desempenho financeiro por meio do estabelecimento de unidades de franquia adicionais (Baucus, Baucus, & Human, 1996).

O *franchising* tem sido caracterizado pela existência simultânea de três características: dispersão geográfica de unidades de venda, replicação do produto/serviços e propriedade conjunta do franqueador e franqueada (Castrogiovanni & Justis, 1998).

Franqueadores normalmente oferecem de início assistência administrativa, programas de treinamento em processos de produção, procedimentos operacionais padrão (POPs), *design* de *layout* e publicidade padrão. Em contrapartida, o franqueado concorda em administrar o negócio de acordo com as estipulações do franqueador (Brickley, Darka, & Weisbach, 1991; Davies, Lassar, Manolis, Prince, & Winsor, 2011; Norton, 1988). Após a abertura, o franqueador “fornece” inspeção periódica ao franqueado, bem como acesso à marcas e serviços de marketing (Michael, 2000).

Alguns estudos empíricos mostram que as franquias têm se destacado com desempenhos melhores que as empresas tradicionais, mesmo depois do pagamento de seus *royalties* (Yin & Zajac, 2004). Os *royalties* variam de acordo com a atividade e os padrões operacionais da franqueadora, mas geralmente é cobrado um valor percentual tipicamente em torno de 4% da receita (Bradach, 1997). Segundo um estudo realizado com uma base de dados francesa (no período compreendido entre os anos 1996 a 2000), as médias do percentual de *royalties* cobrado de acordo com os setores das franquias foram: automóvel, 4,93%; aluguel de carro, 4,90%; restaurante, 4,56%; roupas, 4,39%; supermercados, 3,98%; e hotéis, 3,85% (Lanchimba, Windsperger, & Fadairo, 2018). Os franqueados percebem oportunidades de criação de riqueza, mesmo pagando os *royalties*; em contrapartida, esse investimento acompanha, mesmo que em menor amplitude, o risco de capital próprio (Sorenson & Sørensen, 2001).

Michael (2000), Norton (1988) e Sorenson & Sørensen (2001) relatam duas vantagens do *franchising*: uma é a produção de resultados operacionais superiores, presumivelmente devido a um maior esforço dos franqueados em relação aos empregados (gerentes). A outra vantagem é que os custos de monitoramento, incluindo o custo das viagens ao local físico, os custos legais e regulamentares devem ser inferiores aos custos de rescisão e das premiações dos lucros para os funcionários. Desse modo, essas duas vantagens afetam a maior conveniência de usar franqueados em comparação a empregados/gerentes.

Contudo, uma das desvantagens e frustrações provenientes desse modelo de negócio pode surgir quando os franqueados individuais ameaçam prejudicar a imagem da franquia (Oxenfeldt & Kelly, 1968). Tanto franqueadores como franqueados podem atuar oportunamente de forma negativa. Os franqueadores podem: (a) colocar pontos de venda muito próximos; (b) rescindir o franqueado para reabrir um franqueador - tomada no mesmo local; (c) forçar franqueados a comprar insumos da franquia; (d) desvalorizar os *royalties* de publicidade; e (e) escrever o contrato de franquia para lhes favorecer em disputas. Os franqueados, por sua vez, podem prejudicar o franqueador ao: (a) liberar informações confidenciais do franqueador; (b) não pagar *royalties*; e (c) não aderir a padrões de qualidade (Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2004).

No modelo de franquia, a transferência de aprendizado tem efeito sinérgico, principalmente para franqueados que têm mais de uma unidade (Darr, Argote, & Epple, 1995). Talvez por isso, a propriedade de várias unidades tem se tornado a forma dominante de *franchising* nos Estados Unidos. Em estudo de intenções filosóficas, chegou-se à conclusão de que, na maioria dos casos, os franqueados podem ser considerados investidores e não operadores com intenção de crescimento (Grünhagen & Mittelstaedt, 2005).

Muitas franquias administram lojas próprias, e essa estratégia relaciona-se positivamente com o valor na marca no mercado, em média de 15% das franquias que não operam com lojas próprias (Lafontaine & Shaw, 2005). Por exemplo, a maioria das redes de franquias americanas têm lojas próprias e franqueadas, sendo cerca de 75% as que adotam esse modelo misto. Para a franqueadora, o maior problema de lojas próprias é o excesso de burocracia e rigidez, enquanto que, nas lojas franqueadas, o desafio é manter o padrão operacional e de produtos, direcionando a rede a se mover na mesma direção (Bradach, 1997).

Se os franqueados otimizarem os lucros, em vez de receita-base para *royalties*, os modelos podem fazer o *franchising* parecer enganosamente ineficaz (Sorenson & Sørensen, 2001). Sorenson & Sørensen (2001), em um estudo sobre governança em restaurantes nos Estados Unidos (EUA), ressalta a importância das franquias como um mecanismo para ajudar empresários a perseguirem as oportunidades do mercado, desempenhando um papel cada vez mais importante na criação do empreendedor e contribuindo para a geração de riquezas na economia.

As empresas dos Estados Unidos com atividades de expansão em outros países estrangeiros basearam-se mais no modelo de *franchising*, se comparadas àquelas que não expandiram para fora do país (Combs & Ketchen, 1999).

Na internacionalização de uma rede de franquias, a transferência de conhecimento de *franchising* por meio das fronteiras tem influência na eficácia no desempenho. Por isso, a adaptação presuntiva impede o crescimento da rede, enquanto uma abordagem conservadora à adaptação, que basicamente implica uma adesão próxima à prática original, resulta em um crescimento de rede notavelmente melhor (Szulanski & Jensen, 2006).

Em um estudo realizado em franquias nos EUA, França e Brasil sobre a proporção de unidades pertencentes à franqueadora, os resultados demonstraram que na França e no Brasil há três vezes mais empresas de propriedade da franqueadora do que nos EUA (Dant, Perrigot, & Cliquet, 2008).

Em toda a literatura, o franqueado é implícita ou explicitamente considerado como proprietário-operador, administrando o dia a dia da operação de um ponto de venda situado longe do controle direto do franqueador (Kaufmann & Dant, 1996). A interpretação utilizada nesta pesquisa também parte da premissa da busca permanente do franqueado em otimizar seu desempenho.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DO DESEMPENHO

A Gestão Estratégica do Desempenho é uma área de estudo que envolve o controle das ações planejadas pela organização, ou seja, implica na existência de sistemas de avaliação de desempenho voltados para reforçar o controle. Esses sistemas de controle, tanto do ponto de vista prático, quanto acadêmico, caracterizam-se por levar em conta as atividades operacionais (principalmente de custo e trabalho), conectar questões de controle à estratégia organizacional e atentar para elementos externos da empresa, tais como competidores e clientes, por exemplo (Otley, 1999).

Entretanto, sistemas de mensuração de desempenho não consideram apenas a orientação ao controle, mas também a orientação à estratégia (de Waal & Kourtit, 2013). Entender a relação e o alinhamento desses sistemas com a estratégia é fundamental para que não se caia no paradoxo de se focar em ter muitos mecanismos de mensuração de desempenho e controle sem que haja, efetivamente, melhoria de resultado (Melnik et al., 2013). Ademais, os sistemas de avaliação e mensuração de desempenho podem ser utilizados, além do monitoramento e controle, para oferecer elementos como foco da organização na sua estratégia, suporte para tomada de decisões estratégicas, legitimação das prioridades de tomadas de decisão (Hourneaux Jr., Carneiro-da-Cunha & Corrêa, 2017), aprendizado e crescimento, tal como consideram Franco-Santos et al. (2007). O uso desses sistemas podem ser, portanto, para diagnóstico da

situação da empresa, como também para promoção de ações interativas, de forma que seu uso interativo pode estimular as *capabilities* na empresa (Henri, 2006).

Para que esses sistemas possam ser estruturados, é necessário haver indicadores capazes de mensurar o desempenho ao longo da implementação e execução estratégica. Esses indicadores de desempenho são definidos como formas de mensurar os resultados e eventuais incrementos das ações realizadas nas empresas (Fortuin, 1988). Há ainda os *Key Performance Indicators* (KPIs), que remetem àqueles poucos indicadores com alto poder de explicação dos resultados e, especialmente, dos aspectos críticos da organização (Parmenter, 2007).

Ou seja, a mensuração do desempenho é uma área do conhecimento contida dentro da gestão do desempenho (Lebas, 1995). Isso significa que, enquanto a mensuração de desempenho se apoia em indicadores para medir fatores de sucesso, resultados, recursos e estágios de evolução de controles, a gestão de desempenho tem como finalidade avaliar atividades voltadas ao treinamento, trabalho em equipe, estilo de gestão, compartilhamento de valores e visão, atitudes, incentivos, dentre outras (Lebas, 1995). Dessa forma, tem-se que os sistemas de avaliação de desempenho envolvem indicadores e mensuração de desempenho, mas suas finalidades vão além, servindo também para a tomada de decisão estratégica.

Tendo em vista que, a partir da década de 1980, os modelos de avaliação de desempenho passaram a ser mais abrangentes e incluem medidas financeiras e não financeiras (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr. & Corrêa, 2016), defende-se que um sistema de avaliação de desempenho completo é aquele que considera indicadores de caráter econômico-financeiro além de outras perspectivas. Essa é a primeira dimensão de análise a ser considerada nesses sistemas de avaliação e mensuração de desempenho: contemplar as perspectivas financeiras e não financeiras (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Modelos consagrados, como o BSC (*Balanced Scorecard*), por exemplo, defendem que deve haver o balanceamento da perspectiva econômico-financeira com outras (no caso, clientes, processos internos e conhecimento/ inovação) para que não haja priorização e sobreposições de dimensões na avaliação do desempenho (Kaplan & Norton, 1997).

Entendendo, então, que o desempenho organizacional deve considerar aspectos que possam abranger a perspectiva financeira e a não financeira, deve-se entender como isso pode ser aplicado ao universo das franquias e, mais especificamente, ao franqueado. Por isso, vale discutir de que maneira se tem mensurado o desempenho de franqueados em estudos previamente realizados.

3.2.1 Desempenho em franquia

Ao se falar do desempenho em estudos sobre franquias, deve-se entender que existe um sistema de avaliação de desempenho voltado a compreender o controle do franqueador sobre o franqueado, como também sistemas que permitem a comparabilidade entre franqueados (Lavieri, Corrêa, & Carneiro da Cunha, 2015).

Nesse cenário, há três grandes tipos de enfoque nas pesquisas: 1) desempenho da rede de franquia; 2) desempenho do franqueador; 3) desempenho dos franqueados. No primeiro tipo, analisa-se o desempenho da rede como um todo, de forma que se busque entender se a rede de franquia consegue ser competitiva e traz retornos frente a outros grupos de redes. Para esse tipo de estudo, as variáveis comumente adotadas são a marca (Barthélemy, 2008), as práticas tácitas de negócios (Barthélemy, 2008), a satisfação do franqueado e sua intenção de permanecer associado à rede (Chiou, Hsieh & Yang, 2004) e a taxa de crescimento da rede.

No segundo tipo de pesquisa, há os estudos focados em entender o desempenho do franqueador, os quais analisam o quanto o franqueador consegue atingir seus objetivos de obtenção de ganhos pessoais e de manutenção da rede. Nesse tipo de estudos, as variáveis de destaque que costumam se ligar ao desempenho do franqueador são a percepção de confiança pelos franqueados (Chiou & Droge, 2015), que é o elemento central num sistema de avaliação de desempenho de franquias (Lavieri, Corrêa & Carneiro da Cunha, 2015), o suporte oferecido ao franqueado pelo franqueador (Roh & Yoon, 2009) e os recursos que o franqueador consegue direcionar para sua estratégia. Nesse último item, vale mencionar o exemplo de Gillis e Combs (2009), que defendem que o franqueador pode atuar com a estratégia “*chain builder*”, em que ele vende franquias e também detém lojas, e a estratégia “*turnkey*”, na qual ele somente vende oportunidades de franquias para empreendedores. Ainda que haja a discussão de que a ampliação do tamanho da rede (quantidade de franqueados) pode ser obtida mais por mitigação de custos de agência do que necessariamente por estratégia (Kacker et al., 2016), vale dizer que conseguir atender seus objetivos pode ser uma forma de o franqueador avaliar seu desempenho. Por fim, vale mencionar que, se os objetivos do franqueador estiverem totalmente alinhados com os objetivos da rede de franquia, essas duas perspectivas podem conter variáveis coincidentes.

Com isto, o terceiro enfoque utilizado no presente estudo é o desempenho dos franqueados. Nessa perspectiva, os franqueados são observados na sua capacidade de se destacar perante outros franqueados, sejam da mesma rede ou de redes concorrentes. No entanto, vale mencionar que, ao se realizar estudos com franqueados de redes diferentes, há

efeitos gerados pelas franquias às quais eles pertencem, que não ocorrem quando se trata de estudos entre franqueados da mesma rede (Nakao et al., 2019).

Considerando que o objetivo das franquias é promover o crescimento do negócio (Lafontaine, 1992), uma das variáveis utilizadas para se mensurar o desempenho dos franqueados é sua capacidade de crescimento. Diante disso, uma variável usualmente utilizada para se mensurar o desempenho do franqueado é o crescimento das vendas. Por exemplo, o estudo de Varotto e Parente (2016) aborda essa variável juntamente com a lucratividade, mostrando que os modelos de avaliação de desempenho dos franqueados consideram variáveis financeiras e não financeiras.

Adicionalmente, as vendas de uma loja franqueada são consideradas como o mais importante indicador de desempenho porque também se associam ao lucro, já que usualmente é consequência das vendas menos os custos, sendo estes mais controláveis pela empresa (Yin & Zajac, 2004). A teoria da agência prevê que o *franchising* reduz os custos da agência e, portanto, que o uso do *franchising* deve aumentar diretamente o desempenho financeiro (Combs, Michael, et al., 2004). Por exemplo, em um estudo no Reino Unido, o desempenho financeiro foi medido através de itens que pediam aos entrevistados para comparar os sistemas de franquia de seus concorrentes nos últimos 3 anos, em termos de rentabilidade, crescimento de vendas, participação de mercado e desempenho financeiro geral. Já a dimensão não financeira explorou a segurança dos empregados e a satisfação com o desempenho geral (Dada & Watson, 2013).

Percebe-se haver, portanto, modelos de avaliação de desempenho que vão além das variáveis unicamente financeiras. Nesse sentido, o modelo de avaliação de desempenho do franqueado proposto por Chien (2014) contempla ainda mais variáveis para essa mensuração. Para o autor, o desempenho do franqueado é medido por dimensões objetivas (crescimento de receita e crescimento de lucro líquido) e subjetivas (satisfação dos clientes e remuneração dos empregados). Portanto, é possível afirmar que a concepção de desempenho tem avançado para uma natureza multidimensional (Dada & Watson, 2013).

Adicionalmente, o trabalho de Grünhagen et al. (2014) propõe outras variáveis. Para esses autores, além de lucratividade e do crescimento de vendas, elementos como *market share*, segurança do trabalho do franqueado, satisfação do franqueado e cumprimento das metas estabelecidas pela franquia também são importantes para medir o desempenho dos franqueados. Portanto, pode-se dizer que os sistemas de avaliação de franqueados respeitam a ideia multidimensional de diversas variáveis (financeiras e não financeiras) para mensurar o seu desempenho.

Nos estudos sobre o desempenho dos franqueados, ainda, diversas outras variáveis são relevantes e podem influenciá-lo, o que inclui:

- Nível de ciclo de vida da franquia e da associação do franqueado: diferentes momentos de associação do franqueado geram diferentes percepções e objetivos (Chiou & Droge, 2015; Lafontaine & Kaufmann, 1994; Melo, Carneiro-da-Cunha & Borini, 2018; Varotto & Parente, 2016). Já se identificou que franqueados recém-associados à rede costumam ter menos reclamações e e apresentam maior contentamento, dentro do que se conhece como “efeito lua de mel” (Melo, Carneiro-da-Cunha & Borini, 2018). Inclusive, estima-se que, nos primeiros onze anos de vida de um pequeno negócio, é a orientação empreendedora que se liga ao desempenho. Após isso, há a orientação de pequenos negócios que leva ao desempenho (Runyan, Droge & Swinney, 2008), o que mostra diferentes elementos de desempenho conforme o tempo de existência do pequeno negócio. Essa variável, portanto, está diretamente relacionada ao tempo de associação do franqueado à rede de franquia.
- Experiência prévia do franqueado com franquias: a experiência prévia em outras franquias pode ser importante para ampliar a capacidade do franqueado trocar conhecimentos (receber e transmitir), uma vez que seus processos de compreensão podem ser facilitados (Brookes & Altinay, 2017).
- Experiência prévia do franqueado com negócios: a experiência prévia em outros empreendimentos pode ser um elemento que ajuda o franqueado a compreender melhor os dilemas da rotina de negócios de uma franquia. Há uma base de conhecimentos e aprendizagem que permite ao franqueado ter percepções diferentes sobre seu negócio (Melo, Carneiro-da-Cunha & Borini, 2018). Além do mais, se há esse conjunto maior de conhecimentos e aprendizagem, isso pode ajudar o franqueado a lidar com suas atividades de gestão, o que pode ter alguma influência no desempenho da unidade franqueada.
- Tempo de associação à rede de franquia: o desempenho em vendas do franqueado tende a crescer com o tempo (Winter et al., 2012). Isso ocorre porque, com maior experiência, presença de mercado e, até mesmo, tempo para observar os efeitos de iniciativas locais, o franqueado pode ter um melhor desempenho.

3.3 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A Orientação Empreendedora (OE) é um estado de espírito incorporado nos processos e na cultura corporativa da empresa. Pesquisas anteriores sobre a OE claramente dividem o conceito em duas abordagens: unidimensional e multidimensional. A abordagem unidimensional sugere que as dimensões subjacentes à OE funcionam simultaneamente, enquanto a abordagem multidimensional é apoiada por Lumpkin e Dess (1996), que indicam que as dimensões da OE operam individualmente e devem ser tratadas como construções separadas.

A OE estuda como as atividades empreendedoras são realizadas, sendo que a caracterização das suas dimensões inclui: a inquietação pela inovação; a predisposição para agir autonomamente assumindo riscos; autonomia de ação; uma tendência a ser agressivo em relação aos concorrentes; e proatividade em relação às oportunidades do meio (Lumpkin & Dess, 1996). A inovação reflete o espírito de uma empresa em se envolver e apoiar novas ideias, experimentações e processos criativos, que podem resultar em novos produtos, serviços ou avanços em processos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996). Assim, as inovações podem ser consideradas como pré-requisito para as empresas se tornem líderes em tecnologias através de novos processos por meio de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). Porém, as ideias inovadoras não podem ser geradas por si só, mas devem trazer retornos econômico-financeiros viáveis.

A liberdade dos pensamentos independentes em organizações varia em função da sua propriedade, da sua forma de gestão e do seu tamanho. Essa autonomia é uma dimensão decisiva da OE, pois refere-se à ação independente do colaborador ou do grupo em trazer ideias ou visões para ações concretas, dentro de incertezas (Lumpkin & Dess, 1996). Essas ações podem ser tão ousadas quanto obter altos empréstimos em ambientes incertos (Rauch et al., 2009).

A agressividade competitiva refere-se à capacidade de uma empresa de desafiar intensamente seus concorrentes com respostas agressivas, estando sempre à frente no mercado, demonstrando, assim, uma forte postura ofensiva (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009). A reação frente aos concorrentes estabelece medidas ambiciosas, como sacrifícios que influenciam nos gastos com marketing ou investimentos complementares (Lumpkin & Dess, 2005). Por sua vez, a proatividade refere-se à maneira como uma empresa se relaciona com as oportunidades de mercado, antecipando as necessidades futuras para surpreender as expectativas de demanda do mercado (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009).

Em um contexto de pequenas e médias empresas de base tecnológica na Malásia, um estudo realizado para determinar o impacto da orientação empreendedora (OE) nas suas cinco dimensões no desempenho financeiro, constatou que a única a não ter correlação foi a dimensão da autonomia (Arshad, Rasli, Arshad, & Zain, 2014).

Evidências em pesquisa empírica levam ao entendimento de que a OE pode ser utilizada como um instrumento complementar para ajudar os investidores a identificarem empresas empreendedoras, com uma probabilidade relativamente alta de direcioná-las para o sucesso (Fellnhöfer, 2016). Desse modo, a OE é caracterizada como fonte de vantagem competitiva ou renovação estratégica (Lumpkin & Dess, 1996). Em um estudo desenvolvido em pequenas empresas suecas, foi constatado que a OE afetou o desempenho, em uma relação positiva e independente do desempenho financeiro e não financeiro, aumentando ao longo do tempo no estudo transversal de três anos (Wiklund, 1999).

Em estudo de OE, o componente de validação de construto descobriu que o Instrumento de Avaliação Empresarial pode ser capaz de capturar o construto de OE no nível de análise individual (DeGennaro, Wright, & Panza, 2016), concluindo-se que a OE pode existir tanto dentro da empresa quanto dentro dos indivíduos (Ferreira, Jalali, Bento, Marques, & Ferreira, 2017; Kollmann, Christofor, & Kuckertz, 2007).

Para Ferreira et al., (2017), o núcleo individual é cercado por uma camada microeconômica (a área da empresa), uma camada macroeconômica (a área da economia), uma camada política e legal ainda mais ampla e, por fim, uma camada cultural.

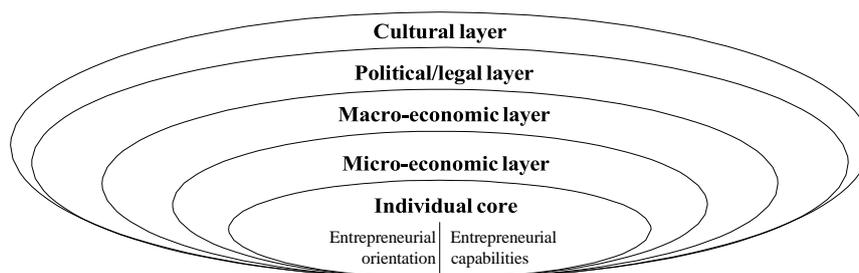


Figura 6- O núcleo individual e as camadas circundantes - estrutura

Fonte: Ferreira et al., 2017: p.332.

Uma equipe age de forma empreendedora com membros que também agem dessa forma no nível individual, basicamente em três dimensões do OEI: proatividade, tomada de riscos e inovatividade, afetando significativamente os resultados da equipe (Kollmann, Stöckmann, Meves, & Kensbock, 2016).

A OEI baseia-se em uma teoria de auto eficácia que mede a crença de um indivíduo em realizar as atividades necessárias para ser um empreendedor de sucesso (Kroppd & Lindsay, 2001).

Um estudo bibliométrico sobre o termo OE, executado em 405 artigos indexados na base *Scopus* no período de janeiro/1987 a julho/2014, resultou em quatro *clusters* de convergência: desempenho, estratégia, atitude empreendedora e gestão (Martens, Lacerda, Belfort, & Freitas, 2016). O tema do desempenho teve maior ocorrência na pesquisa, conforme ilustrado na Figura 7 a seguir.

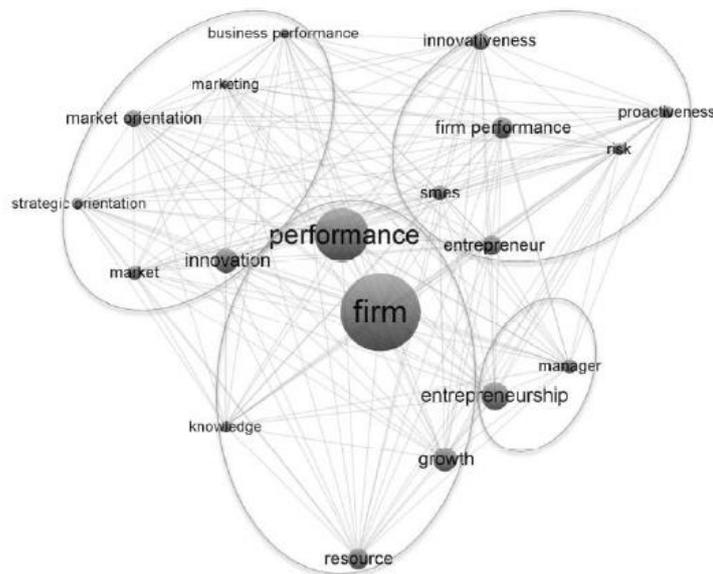


Figura 7 - Mapa de temas de artigos, baseado na análise de títulos e resumos, preparados pelo *software* VOSviewer

Fonte: Martens et al. (2016, p.570).

Observa-se que, das dimensões de OE de Lumpkin & Dess (1996) apareceram inovação, risco e proatividade. Termos relacionados com a gestão de negócios foram mais relacionados como: gerente, mercado, recurso, crescimento, conhecimento e estratégia.

3.3.1 Orientação empreendedora de franqueados

A inexperience em gestão de negócios levam as pessoas a optarem pelo modelo de negócio em franquias, mas, juntos, o candidato a franqueado e a empresa de franquias trazem traços empreendedores para iniciar o negócio (Chien, 2014). A seleção dos franqueados pelo franqueador é uma das importantes funções a serem desenvolvidas no intuito de se conseguir

um parceiro de negócios adequado para a cooperação organizacional e para a obtenção de um consequente desempenho financeiro favorável (Clarkin & Swavely, 2006).

A OE pode estar mais fortemente associada ao desempenho quando ela é combinada tanto com a estratégia quanto com as condições ambientais adequadas (Lumpkin & Dess, 1996). As empresas com OE têm um desempenho superior às demais, pois características como a capacidade de buscar novos mercados e oportunidades e de adaptarem-se ao mercado dinâmico as diferenciam positivamente perante as concorrentes (Chien, 2014).

Os resultados de um estudo realizado com franquias no Reino Unido revelaram que a OE foi significativa e positivamente relacionada ao desempenho, tanto em perspectivas financeiras quanto não financeiras (Dada & Watson, 2013). Esse estudo diferencia-se dos demais, pois os autores partiram do pressuposto de que forças opostas do modelo de negócio tais como padronizações, uniformidade e adaptação a um sistema, poderiam influenciar no seu desempenho, o que não foi constatado.

As cinco dimensões de OE propostas por Lumpkin e Dess (1996) foram testadas em lojas franqueadas localizadas dentro e fora dos *shoppings centers* na África do Sul, concluindo que as lojas divididas em dois *clusters*, apresentavam significativa diferença de perspectiva de OE. As lojas fora dos *shoppings* foram associadas a uma maior inovação, a riscos mais calculados, a um estilo de gerenciamento mais proativo e competitivo, à agressão e a um alto grau de autonomia de liderança (Botha & Prawlall, 2017). Por outro lado, as lojas localizadas dentro dos *shoppings* tiveram relações moderadas quanto às dimensões de OE, exceto quanto à agressão competitiva, que foi a única dimensão que mostrou uma relação com os níveis de OE.

Para o caso das franquias, Chien (2014) utilizou a escala de orientação empreendedora e a ajustou para os atributos que foram validados no contexto das franquias. O autor identificou que a orientação empreendedora em franqueados se constitui basicamente pela inovação, criatividade, pela sua capacidade de assumir riscos e pela proatividade.

No entanto, a OE na realidade de franquias é contraditória porque o franqueado age dentro das restrições impostas pelo franqueador, restando pouco espaço para iniciativas empreendedoras, o que pode até gerar conflitos de agência (Dada & Watson, 2013). A orientação empreendedora do franqueado se alinha ao franqueador somente quando há valores voltados a inovatividade e empreendedorismo oriundos da rede de franquia, o que se refere a apenas alguns casos específicos (Watson et al., 2016). Há, portanto, pouca margem para atuação do franqueado com orientação empreendedora.

Assim, geralmente, o franqueado tem essa atuação direcionada não a aspectos estratégicos, mas aos elementos locais relacionados a sua gestão operacional da sua loja

(Grünhagen, Wollan, Dada, & Watson, 2014), como atividades para captação do público local, controle das atividades da sua loja e na gestão da sua equipe. Por exemplo, os gastos de um franqueado em sua loja local podem ser influenciados pelo perfil do gestor, que pode ser justamente sua orientação empreendedora. O franqueado pode ter um perfil de orientação empreendedora que faz com que ele tenha reações pontuais em respostas ao seu ímpeto de inovação e criatividade. Ele acaba respondendo agressivamente ao mercado, tentando aquilo que ele identifica como necessidade de investimento, desviando assim de seu perfil planejado e constante de gastos.

Portanto, não se pode dizer que a orientação empreendedora não tenha qualquer efeito nos franqueados ou que ela não afeta a forma pela qual um franqueado atua. A OE existe na realidade dos franqueados e traz efeitos, especialmente, dentro daquilo que o franqueado tem a liberdade de agir. Por isso, é importante que se entenda essas características de perfil do franqueado não como algo que pode ou não melhorar por si só os resultados da unidade franqueada, mas como algo que tem grande influência nos fatores passíveis de gestão dentro da sua franquia.

Mostra-se com isso que a orientação empreendedora é uma característica do franqueado que pode interferir não somente e diretamente no resultado da loja da franquia. Isso parece influenciar a forma pela qual o franqueado gerencia seu negócio. Parece ser mais viável entender que essa maneira pela qual ele gerencia diferentemente seu negócio parece ser o que pode ter alguma influência nesse desempenho.

3.4 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

O ponto inicial de uma orientação para o mercado é analisar o que representa a inteligência de mercado, conceito mais amplo do que as necessidades e prioridades percebidas dos clientes, incluindo fatores e forças externas que influenciam essas necessidades e preferências futuras (Kohli & Jaworski, 1990).

A orientação para o mercado tem como fundamento compreender para atender às necessidades dos consumidores, de forma a satisfazê-los no presente e no futuro, através da disseminação do comprometimento, da otimização dos recursos humanos e da geração de desempenho nos negócios (Jaworski & Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Lee et al., 2015). Pode ser interpretada como uma cultura organizacional que cria uma forma mais eficiente e efetiva de agregação de valor superior aos clientes (Narver & Slater, 1990).

Os componentes comportamentais que compõem uma classificação de orientação para o mercado, sendo dois de ordem externa e uma interna, são: orientação ao cliente, orientação do concorrente e coordenação interfuncional (Narver & Slater, 1990). Em uma pesquisa que destacava o impacto de uma orientação para o mercado, foram identificadas três classes de fatores que afetam o desempenho: estratégias, disposições de funcionários, e atitudes e comportamentos de clientes. Adicionalmente, a mesma pesquisa enfatiza um exemplo de aplicação de orientação para o mercado visando uma padronização de produto que se tornou inviável, pois financeiramente não trazia resultados, alertando para o fator restritivo do desempenho (Kohli & Jaworski, 1990).

Os resultados de outro estudo indicam que os gerentes tinham mais controle sobre os antecedentes internos do que os externos, sugerindo que a orientação para o mercado de um negócio é um determinante importante do seu desempenho, independentemente da turbulência do mercado, da intensidade competitiva, ou da turbulência tecnológica do ambiente em que opera. Os autores, ainda, ressaltam influências de fatores de gerência de topo, bem como de sistemas organizacionais nos valores do negócio e interdepartamentais (Jaworski & Kohli, 1993).

Lee, Kim, Seo & Hight (2015) pesquisaram na Coréia do Sul 156 empresas de franquias de *fast-food*, analisando as relações entre os fatores de gestão de topo, orientação para o mercado do franqueador, estratégia competitiva e desempenho de negócios. A Figura 8 ilustra o resultado da pesquisa.

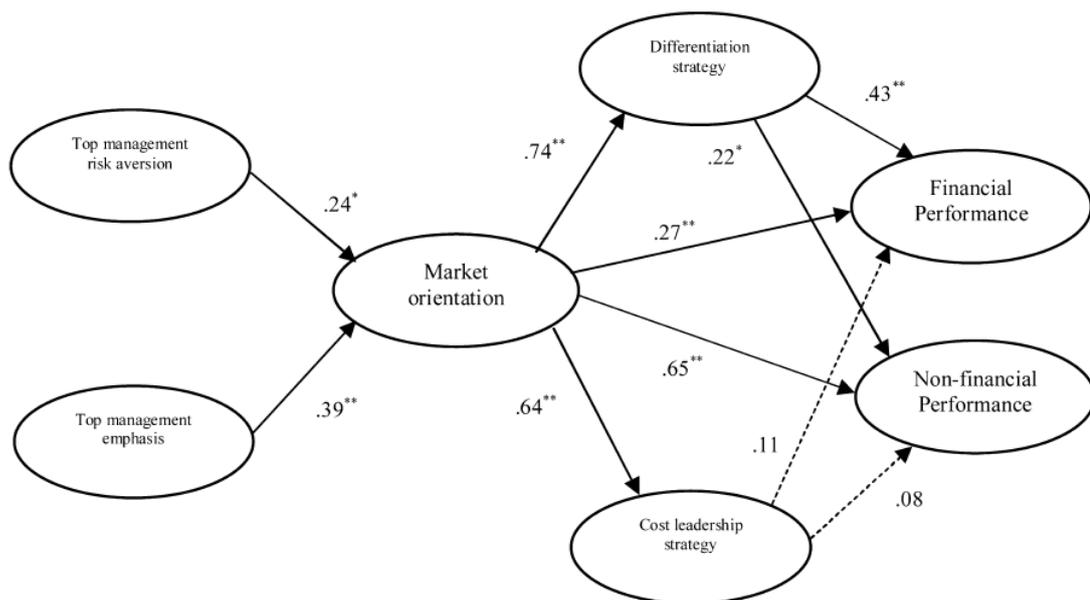


Figura 8 - Resultado de pesquisa na Coréia do Sul

Fonte: Lee et al., 2015.

Os resultados demonstram que, para se atingir um melhor desempenho, o caminho está na ênfase da gestão, levando à orientação do mercado, que se relaciona com as estratégias de diferenciação. Os autores comentam que, a fim de melhorar o desempenho financeiro, estratégias como o lançamento de novos produtos e de serviços de diferenciação de marca, incluindo publicidade e promoções, bem como a adequação de produtos a diferentes segmentos de mercado, são relativamente mais importantes do que se concentrar na estratégia de oferta de baixo custo. Essas considerações são importantes ferramentas gerenciais para alavancar o desempenho financeiro, considerando a orientação para o mercado.

Para Lee, Kim, Seo & Hight (2015), a mensuração da orientação para o mercado é medida em três subdimensões: geração de inteligência; disseminação inteligência; e resposta integrada. A primeira refere-se a um conceito mais amplo de orientação para o mercado, analisando necessidades atuais e futuras dos clientes, tendo efeitos em vários setores da empresa além do marketing como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (Kohli & Jaworski, 1990). Para Jaworski & Kohli (1993) a geração de inteligência de mercado relaciona-se com o perfil da alta administração, pois este sendo intolerante a pequenas falhas, naturalmente se inibirá ideias e inovações para reagir ao mercado. A proposta de uma implementação de administração por recompensas seria uma forma de incentivar a geração de inteligência.

A segunda subdivisão que é a disseminação de inteligência relaciona-se em inibir conflitos interdepartamentais, incentivando a conectividade entre indivíduos, departamentos (ou em rede) para disseminar de maneira coordenada a inteligência de mercado (Jaworski & Kohli, 1993). A qualidade do compartilhamento de inteligência de mercado está ligada ao nível de interatividade dos departamentos com comunicação eficiente em todos os níveis hierárquicos (Kohli & Jaworski, 1990). Isoladamente a geração de inteligência em orientação para o mercado não seria potencializada pela empresa.

A última subdivisão de resposta integrada relaciona-se com as subdivisões anteriores que são colocadas em prática no mercado, tendo sensibilidade às mudanças, sendo responsivo, retroalimentando informações de clientes (Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993 e Lee, Kim, Seo & Hight, 2015). O objetivo central da orientação para o mercado é ter um desempenho superior do negócio com foco no cliente, comprometimento dos colaboradores e gestores, para reagir às mudanças do mercado.

As organizações que desejam melhorar o desempenho da empresa devem concentrar sua atenção nas necessidades, desejos e demandas do mercado, prestando atenção ao aproveitamento de seus recursos humanos para garantir que eles sejam atendidos (Harris & Ogbonna, 2001; Mavondo, Chimhanzi & Stewart, 2005). A orientação para o mercado

proporciona um sentimento de orgulho pertencente a uma organização na qual todos os departamentos e os indivíduos trabalham em direção ao objetivo comum de satisfazer clientes (Kohli & Jaworski 1990), resultando em funcionários que compartilharão uma sensação de contribuição valiosa, um sentimento de pertencimento e, portanto, compromisso com a organização. Assim sendo, o número de colaboradores em empresas que tem uma gestão com perfil de orientação para o mercado serão mais consideráveis do que empresas de gestão convencional.

3.5 CARACTERÍSTICAS DA UNIDADE FRANQUEADA

Ao se gerenciar uma unidade franqueada, há dois elementos principais nos quais o franqueado se preocupa: gerenciar sua equipe; gerenciar os gastos operacionais e com marketing local de sua loja. Do ponto de vista da gestão de pessoas, é importante entender a gestão de pessoas não somente a partir do grupo de franquias, mas também da gestão interna do franqueado que lida com políticas corporativas e com ações específicas da sua equipe (Truss, 2004). O franqueado não atua com a gestão estratégica e pouco influencia as políticas corporativas de Recursos Humanos (Catrogiovanni & Kidwell, 2010), entretanto, ele é responsável pelas ações locais de motivação, seleção, recrutamento, demissão e estrutura interna de sua loja. Assim, ainda que existam padrões de serviço a atendimento das pessoas que se obtém por meio de treinamentos e procedimentos (Kellner, 2017), as demais funções de gestão de pessoas dependem do franqueado.

Assim sendo, a padronização do capital humano para o sistema de franquias provém de esforços voltados ao desenvolvimento de programas de treinamentos, sendo considerada uma grande vantagem competitiva em relação aos concorrentes de sistemas tradicionais, juntamente com o nome da marca e os recursos do cômputo (Chien, 2014). O autor ressalta que essas variáveis representam dimensões de inovação, assunção a risco e proatividade da OE que levam ao desempenho superior.

Em um estudo sobre relacionamentos em franquias, a contribuição mais relevante tratou das tentativas dos gerentes visando aumentar a identificação de seus funcionários com o sistema de franquia. Defendeu-se a importância de que eles façam isso de forma autêntica, mostrando uma verdadeira consideração por seus funcionários, para a construção de sinergia entre a equipe (Ullrich, Wieseke, Christ, Schulze, & Van Dick, 2007).

Em contextos de franquias, o treinamento de pessoas também é relevante. A gestão de pessoas ainda se favorece do fato de que pequenas franquias conseguem ter treinamentos

corporativos, o que não ocorre em empresas tradicionais de pequeno porte (Litz & Stewart, 2000). Isso é importante porque empresas menores têm menos aparatos e práticas de gestão menos sofisticadas, o que inclui a gestão de pessoas (Weaven & Herington, 2007). Franquias são formas de oferecer conhecimentos validados para o desenvolvimento de pequenas empresas e empreendedores com menos recursos (Paswan & Rajamma, 2016). Adicionalmente, a profundidade que se tem um treinamento é fator importante para que franquias tenham mais vendas (El Akremi, Perrigot & Piot-Lepetit, 2015), enquanto a lealdade do cliente da franquia está associada com o serviço prestado pelo empregado da loja (Ramaseshan, Rabbanee & Burford, 2017). Isso mostra que a gestão de pessoas em franquias requer treinamentos constantes realizados, que comumente é realizado pelo franqueado que se vê responsável por manter os padrões da franquia nas ações de seus franqueados.

Da mesma maneira, o franqueado é responsável por montar sua equipe de trabalho em sua loja. Nesse sentido, a quantidade de empregados por unidade franqueada é uma variável relevante (Wu, 2018) porque o valor da franquia está relacionado com a quantidade de empregados (Fan, Kühn & Lafontaine, 2017). Por isso, definir a quantidade ótima de empregados, líderes e funcionários terceirizados que ele tem para sua operação rotineira é muito importante. No entanto, a relação do franqueado com seus empregados ainda é um ponto crítico para as franquias uma vez que, costumam ter relações conflituosas (Perrigot, Hussain & Windsperger, 2015). Por isso, cabe ao franqueado recrutar, treinar e definir o tamanho de uma equipe com empregados que possam seguir políticas e diretrizes do franqueador, seguindo processos rígidos, ao mesmo tempo em que pode lhe entregar eficiência.

Já os resultados de outro estudo realizado em uma das maiores redes de *fast-food* americano entre os anos de 1991 a 1997 demonstraram que a estratégia voltada para o alcance de desempenho superior ressaltava as dimensões importantes da autonomia de decisão, da flexibilidade operacional e da estrutura de incentivos em lojas que se dispuseram a estimular uma tendência de consumo domiciliar (*delivery*) (Yin & Zajac, 2004).

O modelo de franquias presume uma autonomia ao franqueador, segundo o qual os gastos em publicidade local constituem uma exceção quanto às padronizações, pois atendem demandas locais. Em estudo feito em franquias espanholas, foi verificado que a publicidade tem relação negativa com problemas de rescisões antecipadas (López-Bayón & López-Fernández, 2016). Além disso, observou-se que os contratos entre franqueador e franqueados quanto à utilização de publicidade local podem variar, porém aqueles que se caracterizam pela flexibilidade são capazes de beneficiar ambas as partes em uma cooperação horizontal (Martín-Herrán, Sigué, & Zaccour, 2011).

Outro elemento relevante para a estrutura interna da franquia é sua estrutura de loja e seus esforços de marketing local. O franqueador constantemente investe recursos financeiros para se tornar atrativo conforme especificidades da sua localidade e conforme requerimentos do franqueador. Assim sendo, ele tem um planejamento de gastos sobre sua operação e publicidade. A variação do gasto dos investimentos é uma medida mais interessante que os gastos absolutos da unidade franqueada porque não se podem comparar níveis de investimentos e gastos de franqueados de diferentes tamanhos. A variação dos gastos e investimentos oferece essa comparabilidade. Por exemplo, geralmente, franqueados pagam uma quantia constante de investimentos em publicidade, dependendo do seu tamanho (Park & Jang, 2012). Essa quantia de gasto se altera mediante novas oportunidades de publicidade ou inovações ou busca de maior competitividade local (sob risco). Assim, quando há o investimento e gastos do franqueado mediante oportunidades identificadas ou na busca por inovações, esse padrão de investimento se altera. Vale então considerar a variação dos gastos operacionais do franqueado com sua loja e com suas iniciativas de marketing local.

4 TEORIAS E HIPÓTESES

A teoria serve para explicar fenômenos sob investigação, pois a partir dela, pode-se avançar para defender posicionamentos baseados nos resultados empíricos, representados no *framework* de pesquisa (Dant, 2008). Assim sendo, neste capítulo, são apresentadas as principais teorias que explicam as relações hipotetizadas neste estudo: as teorias de agência: *stewardship* e *managerial discretion*. Todas explicam os mecanismos que levam ao desempenho do franqueado, variável dependente deste estudo. Posteriormente, são apresentadas as hipóteses a serem testadas empiricamente a partir da relação entre os construtos aqui trabalhados.

4.1 TEORIA DA AGÊNCIA

A teoria da agência é a mais utilizada nos estudos sobre franquias, tanto no Brasil quanto no exterior (Melo & Andreassi, 2010). Ela busca entender a relação entre franqueado e franqueador a partir dos possíveis conflitos surgidos entre eles, oriundos dos seus diferentes interesses. Isso porque, para que o franqueador possa ter franqueados que vão seguir suas orientações, padrões e requerimentos, ele estabelece uma série de controles para evitar comportamentos oportunistas e desvios de padrão pelos franqueados. Assim sendo, as grandes premissas da teoria da agência que envolvem problemas ligados à assimetria de informações, custos de controle, riscos morais e oportunismo, são uma base conceitual convincente e relevante para se entender o universo das franquias e das relações entre franqueador e franqueado (Doherty & Quinn, 1999).

A teoria da agência discute como o franqueador pode eliminar o *moral hazard* (perigo moral/oportunismo) e a seleção adversa por meio de repasse dos custos ao franqueado (Pizanti & Lerner, 2003). Esses custos de controle podem reduzir na medida que novas alternativas tecnológicas surgirem (Lafontaine, 2014).

Ainda que possa ser uma teoria sustentada no eminente conflito entre franqueados e franqueadores, ela pode trazer benefícios para ambos. Mesmo que o franqueador restrinja as ações e comportamentos dos franqueados, ele pode melhorar a situação porque oferece benefícios marginais para mantê-los comprometidos, além de ser o responsável por investir em recursos estratégicos (Michael & Combs, 2008).

Na teoria dos custos, a operacionalização e organização dos dados das transações são sistematizados em ativos de pequenas negociações. Na teoria das agências, são mais

importantes as atitudes de risco do diretor e agente, a incerteza de resultados e os sistemas de informação (Eisenhardt, 1989). Diferenciando-se nessas duas teorias, a de custo a nível operacional e a de agência a nível estratégico de gerentes, diretores e proprietários.

Para Michael (2000), o *franchising*, considerado um modelo híbrido de organização que pode ser visto como uma solução para o problema da agência, pois supera os problemas de risco dos gerentes das unidades dispersas que operam dentro de uma cadeia (Shane, 1996). Não somente o risco dos gerentes, mas problemas de remuneração e passivos trabalhistas e custos de monitoramento operacional e financeiro que são fatores negativos em relação ao modelo de franquia. Considerando um modelo de franquia eficiente em que franqueador e franqueados estejam com equilíbrios de sacrifícios e benefícios, ambos tendo desempenhos satisfatórios, o crescimento será inevitável. A teoria da agência prevê que a proporção das empresas com franquia continuará a aumentar até um ponto máximo, à medida que a empresa continua a expandir ao longo do tempo (Castrogiovanni et al., 2006a).

Nas empresas convencionais que não adotam o modelo de franquias, a remuneração dos empregados-gestores é um salário fixo com bônus e premiações de desempenho, limitados à execução dos padrões operacionais do proprietário de forma eficiente. Em contrapartida, uma das principais vantagens do *franchising* é que a remuneração dos franqueados está diretamente ligada ao desempenho de seus estabelecimentos, juntamente com o risco do capital investido (Barthémemy, 2008). A teoria da agência fornece uma perspectiva comparável e empiricamente testável sobre problemas de esforço cooperativo (Eisenhardt, 1989).

A teoria da agência argumenta que as empresas fazem escolhas entre formas organizacionais baseadas no custo de monitoramento em operações geograficamente dispersas. Quando o monitoramento se torna difícil, surgem problemas relacionados à autonomia, que pode não estar relacionada às diretrizes da matriz. Um problema de agência vertical ocorre quando os gerentes da empresa sem participação acionária reduzem o esforço porque seus ganhos não estão vinculados aos seus esforços. Por outro lado, um problema de agência horizontal ocorre quando agentes do dono da empresa, como os franqueados, ganham benefícios ao aproveitar os esforços da empresa ou de seus outros pontos de venda. Considerando que o *franchising* transforma franqueados em proprietários, reduz-se o problema de agência vertical, enquanto que o problema de agência horizontal pode ser minimizado com contratos e monitoramentos em forma de auditorias (Kidwell, Nygaard, & Silkoset, 2007).

A análise do *franchising* por meio da teoria da agência fornece uma explicação robusta para a propensão das empresas, mas outras perspectivas teóricas poderão aprimorar o assunto, aumentando o poder explicativo da ciência (Combs, Michael, et al., 2004). A explicação da

teoria da agência para o *franchising* pode fornecer uma justificativa adicional para o motivo pelo qual os franqueados frequentemente conseguem exibir comportamentos empreendedores em seus pontos de venda, apesar dos desejos de padronização e uniformidade sobre os quais a franquia é construída (Dada et al., 2012).

A escolha do modelo de negócio de *franchising* está ligada à limitação de recursos, à expectativa de expansão territorial e ao conseqüente crescimento financeiro. A eficiência administrativa dentro da teoria da agência, intermedia o potencial de crescimento das franquias (Carney & Gedajlovic, 1991).

A teoria da escassez de recursos afirma que as empresas oferecem franquias em seus primeiros anos porque elas não têm experiência gerencial e capital necessários para crescer, e os franqueados podem fornecer ambos (Castrogiovanni et al., 2006b).

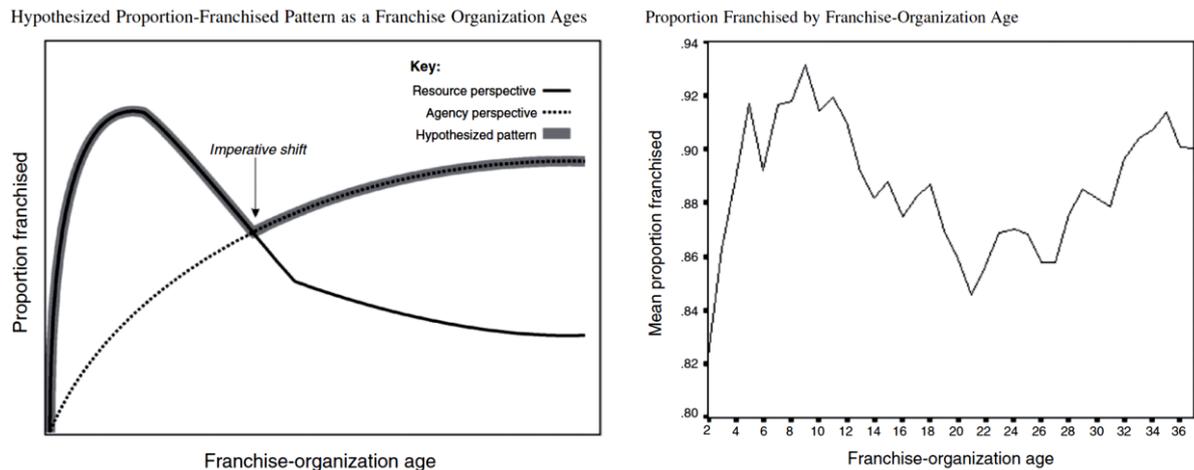


Figura 9 - Hipótese e Resultado da performance ao longo do tempo em teorias de Agência e Escassez de Recursos

Fonte: Castrogiovanni et al., 2006a.

Em estudos teóricos que apresentam explicações dominantes para o *franchising* são baseados na teoria de escassez de recursos (expertise gerencial, conhecimento do mercado local e capital) e na teoria da agência, os desempenhos semelhantes são justificados pelo nível de maturidade e diferenças de estratégias (Combs & Castrogiovanni, 1994; Combs et al., 2004).

Assim, pode-se entender que a teoria da agência pode ser complementada por outras teorias que venham a explicar melhor diferentes momentos da maturidade da franquia. Diante disso, traz-se a teoria de *stewardship*, que pode ser uma forma de explicar determinados comportamentos de coletividade dos membros da franquia.

4.2 TEORIA DE *STEWARDSHIP*

Algumas teorias para se compreender a governança das organizações surgiram em contraponto às teorias de abordagem econômica, em especial, a da agência. Uma destas teorias emergentes é a de *stewardship*. Ao invés de considerar o indivíduo como um *homo economicus* individualista, oportunista e egoísta, ela o considera como um ser coletivista, pró-organização e confiável (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Aos olhos desta teoria, as relações entre franqueados e franqueadores podem ser explicadas a partir de premissas diferentes daquelas comumente aplicadas pela teoria da agência. Embora mais recente, ela tem se mostrado promissora para os estudos em franquias desde que foi apresentada à Administração (Doherty & Quinn, 1999).

Vale entender que a teoria de *stewardship* não considera apenas a coletividade e a confiabilidade dos franqueados, mas também dos franqueadores, que podem abrir mão de seus ganhos frente aos franqueados em prol dos ganhos da rede como um todo (Krzeminska & Zeyen, 2013). Isso pode ocorrer em casos nos quais o modelo de negócio da franquia envolve ganhos do franqueador com atividades correlatas a ela. Por exemplo, o franqueador pode ter participação em uma empresa fornecedora da rede de franquias ou obter ganhos com economia de escala, a partir de negociações da rede com parceiros. Ou seja, quanto maior o efeito de rede que o franqueador tem, maior é seu real impacto dentro do seu modelo de negócio, no qual ele não ganha significativamente a partir da rede, mas em outros negócios associados que são gerados a partir do tamanho e poder de barganha que a rede tem. Para isso, ele deve se preocupar em ter uma rede forte, na qual o seu maior interesse não é controlar, mas permitir seu máximo crescimento.

A teoria de *stewardship* é baseada no aspecto cognitivo do indivíduo e na sua capacidade de agir pensando nos objetivos coletivos e no andamento coordenado e controlado das ações conjuntas. Entretanto, é uma teoria de difícil operacionalização pela complexidade da mensuração destes elementos cognitivos (Hambrick & Mason, 1984).

4.3 TEORIA DE *MANAGERIAL DISCRETION*

O conceito de *Managerial discretion* (discrição gerencial) na Teoria de Alto Escalão (TMT - *Top Management Team*) permite inferir como os resultados organizacionais são refletidos pelos executivos que tem limites para tomar decisões podendo restringir ou permitir ações estratégicas (Hambrick, 2007). Os autores comentam que este conceito não é o único

determinante do resultado organizacional, pois forças externas como normas e convenções são outros fatores que conjuntamente influenciam o resultado. Os setores podem diferir em várias dimensões importantes que afetam o nível de *Managerial discretion* (Finkelstein & Hambrick, 1990). Em sua pesquisa, Finkelstein & Hambrick (1990) sugerem que o tamanho da organização e acomodação parece estar entre os determinantes críticos de *Managerial discretion*.

Um nível de análise de abrangência foi originalmente identificando em três: ambiental, organizacional e individual tendo o acréscimo da atividade em estudo por Finkelstein & Peteraf (2007). Aumentando a amplitude de análise, pode-se observar a discricção gerencial como uma retratação de consequências, salientando que seus efeitos poderiam ser positivos ou negativos, explicando uma série de fenômenos organizacionais.

O conceito de “delegação restrita” é quando a gerência não tem uma plena autonomia em decisões devido à natureza da empresa subsidiária/controlada. As restrições dos direitos a decisão são em níveis estratégicos. Decisões em nível de negócios, incluindo decisões táticas, como precificação ou publicidade, são delegadas a subsidiárias para que, de outra forma, as subsidiárias autônomas ainda possam tomar decisões adaptativas locais (Sengul & Gimeno, 2013). Isso leva a reflexão de que quando há grande discricção gerencial, potencialmente os custos de agência crescem (Sturm & Nüesch, 2017), isto é, aumenta-se a chance de haver mais conflitos entre diferentes níveis gerenciais, o que pode ser explicado pela teoria da agência, comentada anteriormente.

Em empresas que operam com menor autonomia ou são restritas de alguma maneira como franquias e *joint-ventures*, geralmente existem acordos ou condições que estabelecem certos limites nas decisões e ações estratégicas (Roberts, 1997). As empresas franqueadas renunciam a essa individualidade e, ao contrário, confiam no cumprimento de compromissos contratuais. Com essa concentração em metas e meios, o consenso sobre a estratégia deliberada é fundamental.

Por isso, as franquias são um exemplo viável de “delegação restrita”. Entende-se que há discricção gerencial (*managerial discretion*) sobre o que o empreendedor pode executar dentro de sua gestão (Mazzei, Ketchen Jr. & Shook, 2016), o que impõe restrições sobre o que ele pode fazer dentro de sua alçada de atuação ao se pensar numa rede de franquias (Park & Kim, 2014). Por questões contratuais, a rede de franqueados segue padrões oriundos do franqueador, o que limita a capacidade de atuação do franqueado. Em redes de franquias, o nível de poder do franqueado para a tomada de decisões estratégicas é bastante limitada em decorrência das restrições impostas pelo ambiente (Hambrick & Finkelstein, 1987), que no caso se dá pelo tipo

formal de organização da rede de franquias. Dessa forma, a aplicação dessa teoria é válida para o universo das franquias, demonstrando as limitações de atuação do médio escalão (franqueados) dentro da estrutura da rede de franquias.

A determinação do franqueador envolve o movimento de inúmeros direitos de decisão do franqueador ao franqueado para apoiar uma melhor tomada de decisão que, em seguida, requer aumento de incentivos para alinhar os interesses do franqueado com os do franqueador. Esta relação sendo positiva, o franqueado enfrenta as incertezas do ambiente de negócios de forma flexível e com o apoio da franqueadora (Rantakari, 2005).

4.4 HIPÓTESES

Dada a apresentação dos construtos da pesquisa e das teorias que sustentam esse trabalho, é importante apresentar as hipóteses sobre as possíveis relações entre os construtos da pesquisa. Elas demonstram o modelo conceitual elaborado e as relações propostas nessa tese.

A primeira hipótese parte da premissa de que o franqueado tem algum grau de autonomia para trabalhar com sua equipe, denominada de “autonomia operacional” (Grünhagen, Wollan, Dada, & Watson, 2014). Isso significa que o franqueado tem liberdade de gerenciar sua equipe e motivá-la para que seus resultados possam ser incrementados.

Neste contexto, o franqueado que possui maior orientação para o mercado tende a trabalhar com uma estrutura de pessoal maior. Isso explica porque esse franqueado é aquele que busca mais pessoas para lhe ajudar a realizar o processo de inteligência de mercado por completo. Ou seja, se o franqueado tem maior preocupação em buscar informações de mercado para posteriormente disseminar essas informações com sua equipe e para então aplicar essas informações na rotina da sua loja e sustentar sua tomada de decisões (Jaworski & Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Lee et al., 2015), tal como prevê os atributos de orientação para o mercado, ele deve ter maior preferência por trabalhar com mais pessoas. É essa atuação com as pessoas que faz com que o franqueado com orientação para o mercado encontre margem para atuar e ter viabilidade de ação a partir de sua orientação para o mercado.

Por isso a orientação para o mercado se relaciona com um franqueado mais voltado a trabalhar com pessoas que disseminam as informações de mercado e as aplicam em suas atividades. Espera-se que o franqueado com esse perfil tenha maior tendência a querer ter uma equipe maior para capturar mais, trocar mais e usufruir de um maior grau das informações de mercado.

Considerando ainda que franqueados mais orientados para o mercado conseguem com esse processo ter mais inovatividade em suas atividades (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005), isso demonstra que os franqueados precisam de mais conhecimento, o que tende a ser mais factível quando há mais pessoas que têm e trocam mais informações. Assim, o franqueado com maior orientação para o mercado tende a querer ter mais pessoas para viabilizar a inteligência de mercado que ele conduz.

Isso tende a ocorrer porque o franqueado pode preferir um comportamento colaborativo e não conflituoso com sua equipe. Quando o franqueado entende que ele deve atuar de forma não conflituosa com seu franqueador (tal como prevê a teoria de *stewardship*), ele pode ter esse comportamento transbordado para a realidade com sua equipe de trabalho. Ou seja, quando o franqueado possui um perfil orientado ao mercado, ele pode preferir um relacionamento com sua equipe de colaboração em equipe, o que pode ser fortalecido com uma equipe de trabalho maior.

Com base no exposto, sugere-se a seguinte hipótese:

H1a: A orientação para o mercado do franqueado influencia positivamente a estrutura de pessoal de sua unidade franqueada.

A segunda hipótese que deriva do mesmo caminho da anterior se refere ao fato de que a estrutura de pessoal da unidade franqueada tem uma relação significativa com o desempenho financeiro dessa unidade. Isso se justifica porque quando há mais pessoas integradas trabalhando.

A responsabilidade pelo gerenciamento de recursos humanos em franquias é tipicamente delegada pelo franqueador sem muita regulamentação aos franqueados, que são adaptados aos seus ambientes locais e aos funcionários da unidade. O desempenho superior foi constatado em unidades de propriedades individuais de franqueados que adotam o sistema de melhores práticas na gestão de recursos humanos (Croonen; Grünhagen & Wollan, 2016).

Estudo da relação entre capital humano intangível (por exemplo, pessoas, experiências, competências, habilidades, limites, atitudes, idéias e valores de todos os indivíduos na rede de franquias) mostram uma relação positiva com desempenho financeiro (Perdreau, Le Nadant, & Cliquet, 2015). Complementando Fan, Kühn & Lafontaine (2017) enfatizam que o valor do franchising aumenta com o número de empregados necessários no negócio.

Inclusive, o próprio excesso de empregados numa empresa, mesmo que ociosos, influenciam positivamente no desempenho dela (Bentley & Kehoe, 2018). Provavelmente isso

ocorre porque as pessoas ficam com um menor volume de atividades a serem realizadas mediante a alguma ociosidade, assim podem realizar as tarefas que lhe cabem com maior cuidado e qualidade, o que não seria possível em uma rotina de diversas atividades e obrigações. Isso leva a crer que contar com mais pessoas na empresa para realizar suas atividades é algo que influencia positivamente no seu desempenho.

A partir da expectativa de que mais pessoas na empresa levam a um maior desempenho, propõe-se a seguinte hipótese:

H1b: A estrutura de pessoal da unidade franqueada influencia positivamente o seu desempenho financeiro.

A expansão de uma rede de franquias pode ocorrer por parte do franqueador pela sua menor capacidade de liquidez e grandes dívidas. Isto é, por falta de recursos, ele atua com expansão por meio de franquia cujo investimento é do franqueado. A taxa de dívida sobre o capital do franqueador tem, inclusive, uma relação positiva com a tendência de se ter expansão da rede por meio de franquias (Combs & Ketchen Jr., 1999). Nessas situações em que a rede tem problemas de recursos, especialmente financeiros, é mais provável que se tenha muitos franqueados com menor suporte, já que há menos recursos para esse suporte. Diante disso, os franqueados precisam ter uma organização financeira mais controlada e organizada de suas despesas porque o apoio do franqueador tende a ser menor. Isso não significa ter restrição de custos por parte do franqueado, mas sim, uma estrutura de custos em sua loja mais controlada e, portanto, constante. Numa situação em que há franqueados de redes com menor *ownership*, portanto, aqueles franqueados com maior orientação empreendedora tendem a buscar inovações conforme os resultados de sua criatividade, inovação e riscos enfrentados, tendendo à uma variação de seus custos locais (estrutura de loja e publicidade) mais amplos.

Isso leva a crer que a variação na estrutura de gastos do franqueado com a sua loja pode estar relacionada a um perfil voltado a buscar alternativas frente às adversidades. Em um contexto de contingências, espera-se que existam mais gastos emergenciais.

Isso pode se justificar porque gestores com maior orientação empreendedora são competitivamente mais agressivos e isso pode fazer com que eles tenham custos e gastos maiores que seus concorrentes, incorrendo em um maior abuso dos gastos com a publicidade e marketing, além de afetar a qualidade dos serviços prestados (MacMillan & Day, 1987). Considerando ainda que a impulsividade está associada à intensidade empreendedora daqueles que atuam dessa forma mais agressivas (Liao, Murphy & Welsch, 2005), os gestores que

tiverem maior orientação empreendedora tendem, portanto, a ser também impulsivos. Essa combinação de orientação empreendedora de quem buscam inovações, criações e assume riscos com a impulsividade faz com que seus gastos tenham maior variação para atender cada momento em que as oportunidades de mercado e de inovação são percebidas pelo gestor.

É esperado também que haja maiores custos para aquele gestor que atua com maior risco de forma descuidada sem o foco na competitividade (Dess & Lumpkin, 2005). Isso implica que o fato de assumir riscos sem cautela pode ser uma quebra de barreira aos custos, o que também pode resultar em custos específicos feitos de maneira inesperada e não planejada influenciando na variação dos gastos.

Do ponto de vista do franqueado, espera-se também que ele tenha maior orientação empreendedora buscando mais inovação e criando alternativas, o que tende a resultar em maiores investimentos. Esses investimentos desviam de um perfil planejado e constante de investimentos na sua loja e na publicidade local, uma vez que ele busca incrementos dentro de sua possível alçada de atuação para ter novidades e melhorias na sua loja. Isso justifica uma maior variação de gastos daqueles empreendedores franqueados que tenham maior orientação empreendedora.

A partir desses argumentos, é apresentada a seguinte hipótese:

H2a: A orientação empreendedora do franqueado influencia positivamente a variação dos gastos estruturais da loja.

A última hipótese proposta vem da ideia de que o franqueado que tem um perfil mais oscilante em relação aos seus gastos pode ter melhor desempenho. Num primeiro momento, isso pode parecer contraintuitivo pelo fato de que se espera que uma franquia mais controlada e planejada, que conta com uma estrutura de gastos mais definidos e constantes, teria um melhor desempenho financeiro. Entretanto, esse tipo de franquia não teria condições de se aproveitar de eventuais oportunidades de mercado e, tampouco, se aproveitaria de criatividade, inovação e escolhas arriscadas que envolvem gastos para o franqueado.

As oportunidades e competições locais são eventos variados. Estes gastos são resultantes de investimentos oriundos de conveniências esporádicas, assim, cada franqueado reage conforme sua agressividade competitiva. Os gastos com publicidade é um exemplo clássico, para López-Bayón & López-Fernández (2016) os franqueadores devem capacitar os franqueados a tomar decisões sobre um pacote de elementos periféricos em resposta à pressão por adaptações locais e pela autonomia empreendedora.

Portanto, o que se defende é que aquela unidade franqueada com maior variação em seus custos representa uma franquia que está buscando investimentos além do seu padrão de investimentos organizacionais da sua loja. Uma variação nas suas despesas pode representar o uso de investimentos na estrutura local da loja que é orientada a capturar mais clientes e atender melhor as demandas deles.

Por isso, faz sentido propor a hipótese de que, quanto maior a variação das despesas com a estrutura local da loja e sua respectiva publicidade regional, maiores serão as oportunidades sendo aproveitadas e provavelmente, isso gera maiores resultados financeiros. Por isso, segue a hipótese:

H2b: Os gastos estruturais da loja da unidade franqueada influenciam positivamente o seu desempenho financeiro.

O modelo gráfico apresentado na Figura 10 sintetiza as relações hipotetizadas neste estudo.

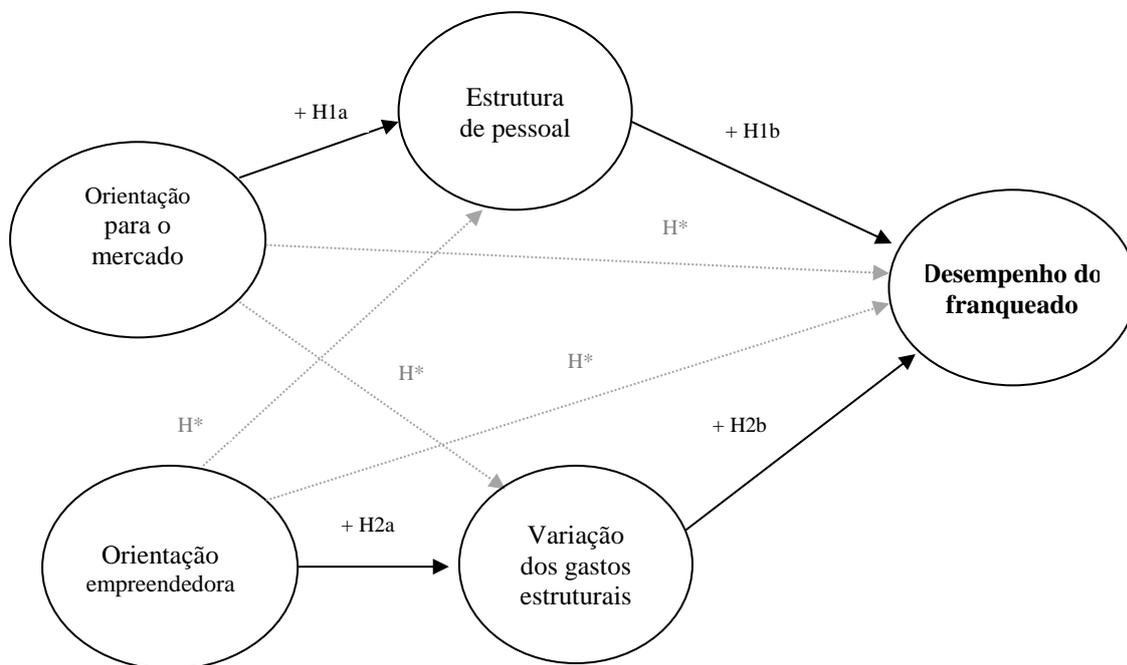


Figura 10 - Figura que sintetiza as relações hipotéticas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale destacar que além das hipóteses da pesquisa, outras relações complementares (H*) ao modelo que podem ajudar nas discussões são indicadas. Ainda que elas não sejam foco do

modelo proposto, pretende-se explorá-las para entender com profundidade os resultados obtidos, observando eventuais possibilidades que poderiam ocorrer com a relações com outros construtos do modelo.

5. MÉTODOS

Neste capítulo, os métodos empregados na pesquisa empírica são apresentados e justificados. Apresentam-se aqui tanto os métodos referentes à pesquisa quantitativa quanto o da pesquisa qualitativa, que demonstrou ser relevante a partir dos resultados obtidos. Espera-se que, além de apontar os métodos de coleta e análise de dados, possa-se também apresentar os instrumentos de coleta de dados utilizados e o protocolo de pesquisa. O passo a passo desenvolvido permite uma compreensão das etapas da pesquisa e a replicação do atual estudo em outros domínios substantivos, bem como a garantia de sua validade externa.

5.1 FASE QUANTITATIVA

A fase quantitativa da pesquisa foi a principal fase do estudo realizado. Ela não somente contou com os maiores esforços de pesquisa, como foi o ponto de pesquisa que pôde oferecer os resultados relevantes responsáveis por responder à pergunta de pesquisa e oferecer contribuições.

5.1.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi conduzida com franqueados associados à mesma rede de franquias de alimentação (comida oriental), no qual concedeu aval e apoio ao estudo. Dessa forma, a solicitação para a participação na pesquisa com os franqueados e o fornecimento de alguns dados secundários necessários foi apoiada pelo franqueador. A intenção do apoio se deu por dois motivos: primeiro porque se espera que a taxa de participação dos potenciais respondentes seja incrementada pela legitimidade do franqueador em sua solicitação para a pesquisa, tal como pelo seu poder contratual sobre os franqueados; segundo, porque dessa forma se pôde realizar uma pesquisa dentro da mesma rede de franquias, o que possibilitou amenizar os efeitos da rede de franquias.

Esse segundo ponto pode ser aprofundado ao se apontar que realizar uma pesquisa com franqueados associados à mesma rede de franquias torna o efeito proveniente da rede de franquias estável para todos os respondentes (Nakao et al., 2019). Adicionalmente, quando todos os respondentes pertencem a uma mesma indústria de franquias, pode-se controlar determinados fatores ambientais externos (Watson & Johnson, 2010).

O processo de coleta de dados durou cerca de um mês, ocorrendo majoritariamente no mês de novembro de 2018. Nele, o pesquisador buscou o apoio do franqueador e dos conselheiros regionais para a divulgação da pesquisa dentre a rede de franqueados por comunicados via e-mail e *whatsapp*, num aviso prévio alertando que eles seriam procurados pelo pesquisador. Posteriormente, os franqueados foram contatados pelo pesquisador, inicialmente via e-mail, no qual foi disponibilizado o link de um formulário eletrônico construído com o apoio da ferramenta de formulários do Google (*Google Forms*). O controle da taxa de respondentes recebeu acompanhamento diário e a cada cinco dias, um novo *follow-up* foi realizado com os não respondentes. Esta estratégia de lembrete a cada cinco dias perdurou por todo o período válido de coleta de dados. Paralelamente, depois de duas semanas após o início da coleta, os não respondentes foram contatados individualmente por meio em seus telefones comerciais para solicitação de apoio no preenchimento do questionário. Depois de mais uma semana de *follow-ups*, os franqueados que ainda não tinham respondido a pesquisa foram contatados em seus celulares particulares para que mais uma vez houvesse o reforço do pedido de participação na pesquisa.

5.1.2 Amostra

Esse processo de coleta de dados foi realizado com toda a rede de franqueados na qual essa pesquisa trabalhou. Assim, a pesquisa foi conduzida com 149 lojas franqueadas de uma rede de franquias de comida oriental atuante nas principais regiões metropolitanas do Brasil, cuja especialidade é a entrega domiciliar. A rede está instalada no Brasil há mais de 25 anos e conta com franqueados espalhados por todo o país, distribuídos em 22 Estados e em mais de 70 cidades. Não há lojas gerenciadas pelo franqueador na rede, de modo que não há *ownership* do franqueador.

Os respondentes-chaves para a pesquisa foram, portanto, franqueados da rede de franquia analisada, detentoras de lojas varejistas dessa rede. Nos casos das lojas que possuem mais de um franqueado, aquele responsável pela maioria das tomadas de decisões estratégicas daquela unidade foi o sócio solicitado a responder o questionário. Adicionalmente, cada franquia está ligada diretamente a um gestor geral (o franqueado), visto que ele é quem toma as decisões relevantes e também é o grande executivo de cada loja. Nas estruturas das lojas dessa rede de franquias, costuma haver um gerente voltado às decisões rotineiras e operacionais e líderes que comandam determinadas áreas funcionais da loja (*delivery*, cozinha, atendimento

local etc.). Entretanto, a decisão operacional não era a desejada, mas sim a estratégica. Sendo assim, para se ter o perfil de um respondente que tivesse a tomada de decisões estratégicas, o franqueado acabou sendo o perfil para respondentes. O franqueado demonstrou possuir o perfil capaz de responder as perguntas pessoais que se relacionam com a forma pela qual a gestão estratégica é realizada em cada unidade de análise (franquias).

A intenção foi que houvesse uma resposta proveniente de cada franquia. Entretanto, houve ainda alguns casos na rede estudada em que um franqueado tinha mais de uma loja. O número de possíveis respondentes diminuiu para 121, pois um franqueado possui cinco lojas, quatro franqueados possui três lojas e 16 franqueados possui duas lojas. Quando isso aconteceu, sua resposta foi direcionada para loja de maior faturamento.

A pesquisa foi então respondida por 99 franqueados da rede estudada meio do uso de questionário. Após ajustes para cada unidade de pesquisa, tal como mencionado, organizaram-se os dados para posterior análise de pesquisa. Para o cálculo do tamanho mínimo amostral utilizou-se o *software G*Power 3.1.9.2*, indicado para os estudos que adotam a modelagem de equações estruturais pautada em mínimos quadrados parciais. Para tanto, os parâmetros técnicos utilizados no software foram os seguintes (Ringle, Silva, & Bido, 2014), ver Apêndice 4: família (*F tests*), tipo de teste estatístico (*Linear multiple regression: Fixed model, R² deviation from zero*), tipo de análise (*a priori: compute required sample size - given, power, and effect size*), tamanho do efeito de 0,15, nível de significância de 0,05, poder estatístico de 0,80 e 4 como número de preditores (referente as setas que se direcionam para o constructo dependente, Desempenho de Negócios). O teste delineou uma amostra mínima de 85 observações e a amostra final do estudo foi composta por 99 respondentes válidos, portanto, satisfatória, visto que representa 16,5% a mais do que o mínimo necessário.

A seção a seguir discute com maior profundidade o instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho.

5.1.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa adotado foi um questionário que continha as perguntas consideradas relevantes e as escalas escolhidas para a coleta de dados. Tal instrumento mostrou-se adequado para uma pesquisa de epistemologia positivista (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2015). Adicionalmente, o questionário classifica-se como inferencial, cujo objetivo é voltado para sustentar a relação entre variáveis e conceitos, seja por premissas ou hipóteses construídas a partir da natureza dessa relação (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2015).

Adicionalmente, vale dizer que o questionário aqui proposto foi disponibilizado via internet no formato digital, por meio de um *website* específico para esta finalidade (no caso, *Google Forms*), para ser respondido pelos próprios franqueados, sem a interferência do pesquisador. Isso é possível porque se trata de questionários com perguntas fechadas solicitando “aos respondentes que escolhessem entre duas ou mais respostas, restringindo a resposta do entrevistado, ou seja, pré-especificam um conjunto de respostas alternativas e o formato das respostas” (Almeida & Botelho, 2009, p. 92).

Considerou-se importante realizar um pré-teste no instrumento de pesquisa por dois motivos principais: i) efetuar ajustes de perguntas ligadas ao tipo de rede de franquia a que o franqueado está associado; ii) facilitar a compreensão das perguntas pelos respondentes. Isto é, foi feito um pré-teste associado à validação de face do instrumento. Em relação ao conteúdo, não se focou neste pré-teste das escalas do instrumento porque não se quis alterar escalas já validadas para estudo.

O pré-teste realizado concentrou-se em garantir que o questionário fosse compreensível para os respondentes. De modo a atingir esse objetivo, o questionário foi respondido de forma simulada por três potenciais respondentes ao lado do pesquisador. Ao longo desse processo, os participantes checaram com o pesquisador sua compreensão das perguntas e relatando suas dificuldades. Três perguntas tiveram mudanças acatadas pelo pesquisador para melhor compreensão do respondente. O foco dessa fase foi garantir que o questionário fosse compreensível e que não surgissem dúvidas sobre o que foi perguntado. Pretendeu-se ainda, verificar a clareza das instruções fornecidas aos respondentes. Quando necessário, eventuais ajustes para melhor compreensão do questionário foram conduzidas, desde que não houvesse alteração no sentido da pergunta.

Considerando ainda que a maioria das pesquisas anteriormente realizadas com franqueados considerou mais de uma rede de franquia dentre os respondentes, o que ocorre inclusive naquelas pesquisas de base para a escolha das escalas aplicadas ao universo das franquias neste estudo, procedeu-se a eliminação ou ajuste das perguntas relacionadas à rede específica à qual o franqueado está associado.

Após os ajustes de compreensão das perguntas, outros dois participantes (potenciais respondentes) foram utilizados para um novo pré-teste. Esse segundo visou garantir que o tempo de resposta do questionário fosse factível, tanto em termos de taxa de resposta e de atenção do respondente. Para esse segundo pré-teste, o foco não foi capturar se existe a compreensão do respondente sobre as perguntas, mas se as respostas assinaladas seriam

congruentes com o que se espera como resposta, como realizado na primeira abordagem. O intuito foi de estimar o tempo necessário para se responder o questionário.

O questionário (apêndice 1), estruturou-se em três grandes blocos: instruções iniciais e dados pessoais do franqueado; escalas relacionadas aos construtos da pesquisa; seção de conclusão e agradecimento ao respondente. A primeira seção contou com perguntas pessoais ao franqueado, algumas das quais foram utilizadas não apenas para identificá-los, mas também para subsidiar eventuais controles que poderiam ser realizados posteriormente à pesquisa (e.g. idade, tempo de franquia, experiência com gestão de negócios próprios etc.). Nessa seção, algumas perguntas relacionadas às características estruturais da loja do respondente também estiveram presentes. Essas variáveis foram importantes para se constituir o construto referente à estrutura física da loja do franqueador.

A segunda seção contou com as escalas utilizadas neste trabalho: orientação empreendedora e orientação para o mercado. Ambas foram coletadas por meio de escalas previamente validadas por estudos anteriores: para orientação empreendedora, utilizou-se a escala de Chien (2014), que adaptou as escalas de orientação empreendedora para a realidade dos franqueados e está contida no Apêndice 2; para orientação para o mercado, foi usada a escala adaptada de Lee et al. (2015), disponível no Apêndice 3. As duas escalas foram traduzidas para o português validando a tradução através de *back-translation*, sofrendo ajustes pontuais após os pré-testes. Vale lembrar que os dados relativos ao desempenho dos franqueados foram coletados não com o franqueado, mas sim com dados obtidos diretamente pelo franqueador.

A última seção, referente à conclusão do questionário e aos agradecimentos ao respondente. Como se tratava de perguntas que poderiam ser polêmicas, e isso poderia trazer alguma irritabilidade ao respondente, elas foram deixadas ao final para não influenciar o preenchimento do questionário.

O próximo item discute como cada uma das variáveis presentes na pesquisa e suas respectivas escalas.

5.1.4 Variáveis de Estudo

Com base na Figura 10 apresentada ao final da seção de hipóteses (4.3), que traz todas as relações deste estudo, é preciso indicar as variáveis e escalas utilizadas na pesquisa, as quais estão sintetizadas no Quadro 7.

Item a ser mensurado	Atributo / Nível categórico	Referência(s)	Fonte
Desempenho da unidade franqueada	Lucro operacional	Varotto e Parente (2016)	Arquivos do Franqueador
	Lucro percentual de vendas	Sorenson e Sørensen (2001)	
	Variação de vendas no último ano	Varotto e Parente (2016)	
Estrutura da loja	Despesa Operacional	Donthu & Yoo (1998)	Arquivos do Franqueador
	Investimento com publicidade local	López-Bayón & López-Fernández (2016)	Arquivos do Franqueador
	Investimentos	Martín-Herrán, Sigüé, & Zaccour (2011)	
Estrutura de pessoal	Quantidade de empregados e motoqueiros	Chien (2014)	Questionário
	Quantidade de líderes e gerentes	Ullrich, Wieseke, Christ, Schulze, & Van Dick (2007)	Questionário
Orientação empreendedora do franqueado	Inovação Criatividade Risco Oportunidade	Chien (2014)	Questionário
Orientação para o mercado do franqueado	Inteligência de Mercado Disseminação Interna Resposta Integrada	Lee et al. (2015)	Questionário

Quadro 7 - Variáveis do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do Quadro 7, pode-se observar que o desempenho do franqueado foi mensurado por três elementos: lucro operacional; lucro percentual de vendas; e variação de vendas. O lucro operacional é importante porque é o prêmio pelo qual o empreendedor franqueado assume os riscos da operação do negócio no dia a dia (Combs, Ketchen Jr. & Hoover, 2004). Da mesma forma, o lucro percentual de vendas (*return on sales*) é uma medida de lucratividade das franquias (Tse, 1991) e por isso, também foi considerado. Todavia, vale lembrar que o lucro percentual de vendas da rede de franquia não significa lucratividade do franqueado e não se deve confundir os dois (Sorenson & Sørensen, 2001). Logo, deve-se deixar claro que o foco deste estudo são os elementos de lucratividade do franqueado. Por último, o crescimento das vendas (mensurado pela variação no último ano) é uma boa forma de mensurar o desempenho dos franqueados. Isso é verdade primeiramente porque enquanto as vendas aumentam, os ganhos do franqueador também aumentam (Sorenson & Sørensen, 2001), atendendo ao objetivo principal de todos os envolvidos com a franquia. Adicionalmente, mensurar o crescimento de vendas do franqueado é relevante porque é possível ver a capacidade financeira do negócio ao se associar variáveis de desempenho relacionadas ao crescimento da lucratividade e das vendas (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Em relação às variáveis independentes, quatro construtos foram trabalhados: estrutura de pessoal; estrutura da loja; orientação empreendedora do franqueado; e orientação para o mercado do franqueado. A orientação empreendedora discutida anteriormente, está relacionada com a capacidade do franqueado em buscar novas oportunidades de mercado (Chien, 2014). Por sua vez, a orientação para o mercado está ligada à capacidade do franqueado em entregar um melhor produto ou serviço para os clientes em relação aos demais franqueados (Lee et al., 2015). Vale entender que deve haver o cuidado de distinguir se a orientação para o mercado mensurada é voltada ao franqueado ou ao franqueador (Gauzente, 2010), de forma que, neste estudo, o foco é o franqueado. O constructo de estrutura de pessoal leva em conta o número de funcionários e líderes que tem a missão de operacionalizar todo o conhecimento passado pela franquia em resultados. Por fim, a estrutura da loja está ligada ao aparato físico relacionado aos elementos de loja (tamanho físico, estrutura organizacional e publicidade local), que podem atrair a atenção dos clientes, o que não seria algo inerente ao indivíduo franqueado que assume a direção e a decisão estratégia da unidade franqueada.

5.1.5 Análise de dados

Primeiramente, os dados foram analisados por meio do uso de estatística descritiva. Com o uso do *software* IBM SPSS v.20.0, os dados foram apresentados mostrando-se seus desvios padrões e médias aritméticas. Dessa forma, foi realizada uma primeira análise da percepção geral dos franqueados sobre os construtos abordados e essa fase foi importante para eliminar eventuais *outliers* que pudessem distorcer a amostra.

Para testar as hipóteses foi utilizada a técnica de análise de dados pela modelagem de equações estruturais. A modelagem de equações estruturais é uma técnica de análise multivariada que, a partir de modelos estatísticos, buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis, de modo a examinar um conjunto de relações de dependência simultaneamente (Hair Jr. et al., 2009).

A modelagem de equações por mínimos quadrados parciais (PLS SEM), estimada no estudo a partir do *software SmartPLS versão 2.0.M3* (Ringle, Wende, & Becker, 2005) é adequada para testar o modelo desta tese por diferentes motivos: i) permite a análise de modelos complexos, com muitos constructos e variáveis observadas; ii) não tem exigência em relação à distribuição normal multivariada dos dados, pois é um método não paramétrico; iii) contempla o uso de variáveis em diferentes formas de mensuração, incluindo as formas métricas (razão) e quase métricas (ordinais) utilizadas neste estudo; iv) não se apresenta problemática para

pequenas amostras, podendo apresentar resultados com alto poder estatístico, mesmo nestas situações; v) permite a utilização de modelos reflexivos com múltiplas dimensões (constructos de segunda ordem); vi) por fim, tem como objetivo principal minimizar a quantidade de variação não explicada, isto é, busca maximizar os valores de R^2 , o que converge com o objetivo do estudo que visa explicar a variação do desempenho dos franqueados em função de diferentes constructos independentes (Hair Jr. et al., 2014; Ringle, Silva, Bido, 2014).

Vale ainda mencionar que foi realizada uma análise fatorial com cada um dos construtos levantados para confirmação dos itens que fariam, de fato, parte de cada construto. Uma análise fatorial é “uma técnica estatística que busca, através da avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos; o intuito é desvendar estruturas existentes, mas que não são observáveis diretamente” (Bezerra, 2009, p. 74). Diante disso, esperou-se manter os atributos significantes para se representar a estrutura da loja e a estrutura de pessoal do franqueado, tal como para validade dos outros construtos (orientação para o mercado, orientação empreendedora e desempenho). Para tal, elaborou-se uma análise fatorial confirmatória. A escolha entre a análise fatorial confirmatória e não a exploratória se deu porque a primeira “procura verificar se os dados observados se comportam de acordo com uma expectativa teórica” (Aranha & Zambaldi, 2008, p. 107).

5.2 FASE QUALITATIVA

Depois de realizadas as análises e testes adicionais que se julgaram pertinentes para incrementar as discussões dos resultados, percebeu-se que algumas relações que teoricamente pareciam ocorrer, não foram significantes estatisticamente. Estes resultados geraram dúvidas sobre quais eram as razões para seus resultados. Dessa forma, as quatro hipóteses que não foram oriundas do modelo de pesquisa, mas que foram testadas em campo foram analisadas qualitativamente para a compreensão dos motivos que pudessem justificar esses resultados contra intuitivos e contrários às pesquisas anteriores.

Dessa forma, optou-se por conduzir entrevistas em profundidade com especialistas sobre o tema e que tivessem vivência no ambiente das franquias da rede estudada. A escolha da entrevista em profundidade se deu porque é um método menos estruturado de coleta de dados qualitativos, com foco nos tópicos a serem conversados, adequado para a coleta de dados exploratórios (Legard, Keegan & Ward, 2003). Considerando que o intuito desta fase da

pesquisa foi entender os mecanismos por trás de relações existentes ou não, o método exploratório seria interessante para entender, a partir dos significados de quem vive a realidade, o porquê algumas relações existem ou mesmo por que elas podem não existir.

Lembrando que o roteiro de entrevista em profundidade não é uma agenda de perguntas estruturada ou um protocolo fechado (Taylor, Bogdan & DeVault, 2016), mas sim um guia dos pontos que devem ser abordados na entrevista. Ele serve para guiar o pesquisador de modo a garantir que todos os pontos pretendidos sejam abordados na entrevista.

Adicionalmente, seguiu-se a estratégia de realizar perguntas de esclarecimento de dúvidas sempre que pertinente. Elas foram feitas com o objetivo de adicionar eventuais exemplos, ou mesmo para evitar que problemas na compreensão e condução das entrevistas ocorressem caso algum desconhecimento atrapalhasse o entendimento das informações fornecidas pelos entrevistados (Granot, Brashear & Cesar Motta, 2012).

5.2.1 Coleta de dados

Foram aplicadas entrevistas em sete franqueados, considerados como estratégicos em diferentes regiões. Eles foram considerados relevantes porque tem papel de destaque dentro da rede de franquia, experiência no negócio e assumem papéis de liderança dentre os franqueados. Por essas características, eles seriam bons informantes para a coleta de dados desejada. Adicionalmente, cinco deles são, de fato, conselheiros regionais e outros dois respondentes, têm uma participação ativa equivalente dentro da rede. Todos eles possuem mais de 20 anos de experiência. Inclusive um deles foi consultor das lojas da franqueadora antes de ser franqueado. Outros dois conselheiros foram abordados, entretanto, não participaram da pesquisa porque estavam em férias.

Em entrevistas feita por Skype com tempo entre 10 a 15 minutos cada, foi constatada uma uniformidade considerável nas respostas, mesmos que respondidas de diferentes formas, conforme quadros 8 a 11, indicando a saturação nas respostas e conseqüente desnecessidade de mais respondentes. Portanto, os sete indivíduos abordados foram considerados suficientes para que se encontrasse saturação teórica das respostas. Ainda que não exista uma quantidade pré-definida ou uma fórmula para cálculo de saturação de entrevistas pelo fato de ser uma amostra não probabilística, há alguns parâmetros para se entender a saturação. Por exemplo, há estudos que sugerem que seis entrevistas em profundidade são suficientes para se capturar as informações necessárias básicas e meta-temas de uma pesquisa (Guest, Bruce & Johnson,

2006). Isso faz com que a repetição de temas principais em sete entrevistas possa ser sinal de saturação.

Durante a coleta de dados o pesquisador buscou ter uma postura que não interferisse na fala do entrevistado, deixando-o livre para expressar suas opiniões. Dessa forma, o pesquisador não concordou nem discordou de nenhuma informação apresentada pelo entrevistado e, tampouco teceu sua opinião sobre assuntos apresentados. Não se abriram oportunidades também para perguntas inversas (do entrevistado ao pesquisador). Buscou-se com essa postura evitar reflexibilidade da experiência compartilhada do pesquisador (Berger, 2015) e de qualquer influência do pesquisador em sua opinião sobre as respostas dos entrevistados.

Decidiu-se ainda por manter em sigilo a identidade dos participantes das entrevistas porquê dessa forma eles poderiam se sentir mais à vontade para falar suas opiniões. Ainda que não se tratassem de assuntos polêmicos ou que gerassem constrangimento ao entrevistado, mantendo assim o anonimato deles para garantir que eles se sentissem livre para suas respostas. Para tal, o pesquisador demonstrou seu compromisso em mantê-los no anonimato e demonstrou seu interesse em protegê-los de qualquer retaliação existente por eventuais declarações ou informações cedidas nas entrevistas (Saunders, Kitzinger & Kitzinger, 2015). Por isso, foi estabelecido um compromisso ético de não identificar os respondentes objetivando a obtenção de informações mais ricas da realidade estudada. Espera-se que este compromisso tenha contribuído para o aumentado do nível de confiança e empatia do entrevistado com o pesquisador para o fornecimento de informações.

5.2.2 Análise de dados

Com os dados coletados, o passo seguinte foi realizar a transcrição das sete entrevistas para que elas pudessem ser analisadas e codificadas. Para tal, utilizou-se como técnica a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é definida como uma técnica de análise que busca a análise de categorias nos dados tornando essas inferências que o pesquisador faz do texto válidas e replicáveis em seus contextos analisados (Krippendorff, 2013). Ela foi escolhida como a mais adequada para os objetivos dessa fase de pesquisa por ser capaz de levantar categorias relevantes capazes de servir como atributos que explicassem as razões da relação (ou ausência de relação) analisadas.

Há três tipos de análise de conteúdo: codificação aberta, apropriada quando não há categorias a priori oriundas da teoria, havendo apenas categorias emergentes dos dados de

campo; codificação axial, na qual os dados coletados são confrontados com teorias para a identificação de categorias complementares; e a codificação seletiva, que está ligada à análise em categorias já definidas a partir de teoria (Corbin & Strauss, 1990). No presente estudo, optou-se pela codificação aberta. Ela fazia mais sentido pelo teor exploratório dessa fase da pesquisa que buscava uma compreensão que não estava disponível nas literaturas disponíveis. Vale aqui ressaltar que a análise de conteúdo utilizada não levou em conta a frequência de códigos nos textos transcritos, mas sim a relevância e significado que cada código teve na fala do entrevistado.

Não se utilizou *softwares* para se realizar essa análise de conteúdo e sua codificação porque havia sete entrevistas, o que era possível de ser analisado por meio de material impresso e canetas coloridas (para marcação e identificação dos códigos). Adicionalmente, colocar poucas entrevistas em um *software* poderia trazer certo distanciamento do pesquisador em sua análise, sendo um dos riscos previstos no uso de SADQ (*software* de análise de dados qualitativos) (Gibbs, 2009). Os papéis impressos ofereciam maior facilidade no manuseio dos documentos, o que facilitava além da codificação, a anotação dos conteúdos relevantes do campo nas bordas das impressões. Isso favoreceu o processo contínuo de descoberta do pesquisador (Miles, Huberman & Saldaña, 2014) enquanto os dados foram analisados. Para o presente caso, portanto, optou-se pela não utilização de *softwares* de apoio.

Logo após o levantamento dos postos-chaves de cada entrevista, as codificações foram realizadas para identificar os motivos para o estabelecimento das relações (ou não relações) propostas nesta pesquisa. As codificações realizadas foram feitas seguindo os preceitos de acordo entre codificadores. É uma técnica diferente das técnicas de confiabilidade entre codificadores nas quais os codificadores realizam suas atividades sobre o texto isoladamente e depois comparam seus resultados (códigos). Na técnica de acordo entre codificadores, dois codificadores identificaram e analisaram juntos os códigos dos textos transcritos e depois acordaram o resultado mais adequado para que fosse consolidado um resultado de códigos consensual e sem discrepâncias (Campbell et al., 2013). Dessa forma, buscou-se amenizar problemas de viés e erros na codificação.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são descritos os resultados obtidos tanto na fase quantitativa quanto na etapa qualitativa de estudo. Após a apresentação destes resultados, discussões à luz da teoria são apresentadas. O intuito é que esse capítulo possa trazer os resultados de campo obtidos nas duas fases de pesquisa e que se possa ter uma discussão mais robusta a partir do momento em que esses resultados são discutidos.

6.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

As entrevistas foram feitas com 107 franqueados, porém analisados 99, pois alguns questionários tiveram dados faltantes e também foram feitos cortes devido à falta de dados financeiros da franquia. Algumas questões foram feitas para entender a estrutura da loja e outras para caracterizar o franqueado. A seguir será apresentado resumo na Tabela 2.

Gênero	Nº	Percentual			
Feminino	23	23,3%			
Masculino	76	76,6%			
Idade (q33)	Nº	Percentual	Tempo como Franqueado (q32)	Nº	Percentual
De 18 a 30 anos	0	0,0%	Menos que 1 ano	1	1,0%
De 31 a 35 anos	10	10,1%	2 a 5 anos	9	9,1%
De 36 a 45 anos	37	37,4%	6 a 10 anos	17	17,2%
De 46 a 55 anos	35	35,4%	11 a 15 anos	15	15,2%
De 56 a 65 anos	13	13,1%	16 a 20 anos	24	24,2%
Acima de 65 anos	4	4,0%	Acima 21 anos	33	33,3%
<i>Média 47anos</i>			<i>Média 16 anos</i>		
Tamanho da Loja em m² (q25)	Nº	Percentual	Quantidade de Funcionários s/ Motoqueiros (q26)	Nº	Percentual
Menor igual 100	4	4,0%	Menor igual 10	22	22,2%
Entre 100 e 150	13	13,1%	Entre 11 e 15	38	38,4%
Entre 151 e 200	25	25,3%	Entre 16 e 20	14	14,1%
Entre 201 e 250	3	3,0%	Entre 21 e 25	18	18,2%
Entre 251 e 360	46	46,5%	Entre 26 e 30	3	3,0%
Acima 360	8	8,1%	Acima 30	4	4,0%
<i>Média 269m²</i>			<i>Média 16</i>		
Quantidade total de Motoqueiros (q27+28)	Nº	Percentual	Qtd de líderes (q27+28)	Nº	Percentual
Menor igual 4	11	11,1%	1	7	7,1%
Entre 5 e 8	45	45,5%	2	22	22,2%
Entre 9 e 11	24	24,2%	3	37	37,4%
Entre 12 e 15	12	12,1%	4	20	20,2%
Entre 16 e 20	2	2,0%	5	7	7,1%
Acima 20	5	5,1%	<i>Média 3,2</i>		
<i>Média 8,7</i>					

Autonomia da Loja em dias (q22)			Tempo de dedicação à loja em horas semanais (q24)		
	Nº	Percentual		Nº	Percentual
Menor igual 10	29	29,3%	Menor que 12	5	5,1%
Entre 11 e 20	33	33,3%	De 13 e 24 horas	11	11,1%
Entre 21 e 30	31	31,3%	De 25 a 44 horas	26	26,3%
Entre 31 e 60	3	3,0%	De 45 a 60 horas	39	39,4%
Entre 61 e 120	0	0,0%	De 61 a 84 horas	13	13,1%
Acima 120	3	3,0%	Acima 85 horas	5	5,1%
<i>Média 26 dias</i>			<i>Média 49 horas semanais</i>		
Recomendação ao amigo (q23)			Regiões (q34)		
	Nº	Percentual		Nº	Percentual
Com certeza não recomendaria	16	16,2%	Centro-Oeste	6	6,1%
Provavelmente não recomendaria	0	0,0%	Sudeste sem SP e RJ	8	8,1%
Não recomendaria nem recomendaria	0	0,0%	Nordeste	13	13,1%
Provavelmente recomendaria	28	28,3%	Norte	2	2,0%
Recomendaria com certeza	55	55,6%	Rio de Janeiro	7	7,1%
<i>Média 4</i>			SP Capital	25	25,3%
			SP Interior	24	24,2%
			Sul	14	14,1%
Experiência prévia em negócios (q30)			Experiência prévia em franquia (q31)		
	Nº	Percentual		Nº	Percentual
Nenhuma	27	27,3%	Nenhuma	81	81,8%
1 a 5	15	15,2%	1 a 5	7	7,1%
6 a 10	8	8,1%	6 a 10	4	4,0%
11 a 15	15	15,2%	11 a 15	3	3,0%
16 a 20	9	9,1%	16 a 20	2	2,0%
Acima 21	25	25,3%	Acima 21	2	2,0%

Tabela 2 - Análise descritiva da amostra

Observa-se que predomina o sexo masculino (76,6%) dos respondentes, a faixa etária está concentrada entre 36 e 55 anos, representando mais de 70% da amostra. Destaca-se também que há quatro franqueados acima de 65 anos e nenhum abaixo dos 30 anos. Portanto os respondentes são experientes o bastante para responder de forma consciente, sem distorções ilusórias do negócio.

O tempo médio de relacionamento com a franqueadora é de 16 anos, sendo que 33,33% têm acima de 21 anos. Considerando que esse ano a rede vai completar 27 anos de atuação, pode-se afirmar que os franqueados que iniciaram, continuam atuando. A grande maioria dos franqueados já são experientes, passando pelo período de *Honeymoon* e estabilização (Dant e Nasr, 1998; Melo, Carneiro da Cunha, e Borini, 2018; e Varotto e Parente, 2016).

Os parâmetros médios por loja são: tamanho é de 269 m² com 16 funcionários, 8,7 motoqueiros e 3,2 líderes. As concentrações no tamanho da loja estão entre 251 e 360 m² (46,5%), na quantidade de funcionários 11 a 15 (38,4%), número de motoqueiros entre 5 e 8

(45,5%) e três líderes (37,4%). A influência do número de líderes relaciona-se pelos setores bem definidos do modelo de negócio da franquia.

A pergunta relacionada à autonomia de funcionar da loja sem o gestor estar presente teve respostas bastante equilibradas indicando a ocorrência de até 30 dias de ausência. Isto demonstra que as operações das lojas ainda são dependentes dos proprietários. O tempo semanal de dedicação que seria sugerido a um novo franqueado teve 39,4% respondentes entre 45 a 60 horas, apresentando uma carga maior do que o horário convencional de um trabalhador. A pergunta relacionada à recomendação da franquia com a franqueadora, sugerindo a um amigo, teve 84% de respostas com recomendações, mas 16,2% responderam que com certeza não recomendariam. Não foi obtida respostas com o peso 2 e 3, o que sugere que o franqueado não está totalmente insatisfeito, mas não recomendaria por outros motivos. Quanto às regiões, estão bem distribuídas pelo país com concentração na cidade de São Paulo.

As experiências prévias dos franqueados em negócio demonstram que 27 franqueados nunca tiveram experiência alguma, contrastando com essa informação, 25 franqueados tiveram experiência prévia de mais de 21 anos. Pela idade da franqueadora e dos franqueados, pode-se concluir que o modelo de negócio está bastante maduro para que dê certo, independentemente da experiência prévia. A grande maioria dos franqueados (81,8%) não possui experiência prévia com franquias, e os que possuíam experiências anteriores, na maioria dos casos gerenciam conjuntamente o negócio.

6.2 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Nesta seção, são apresentados os resultados associados ao modelo conceitual da pesquisa proposto, conforme apresentado na figura a seguir.

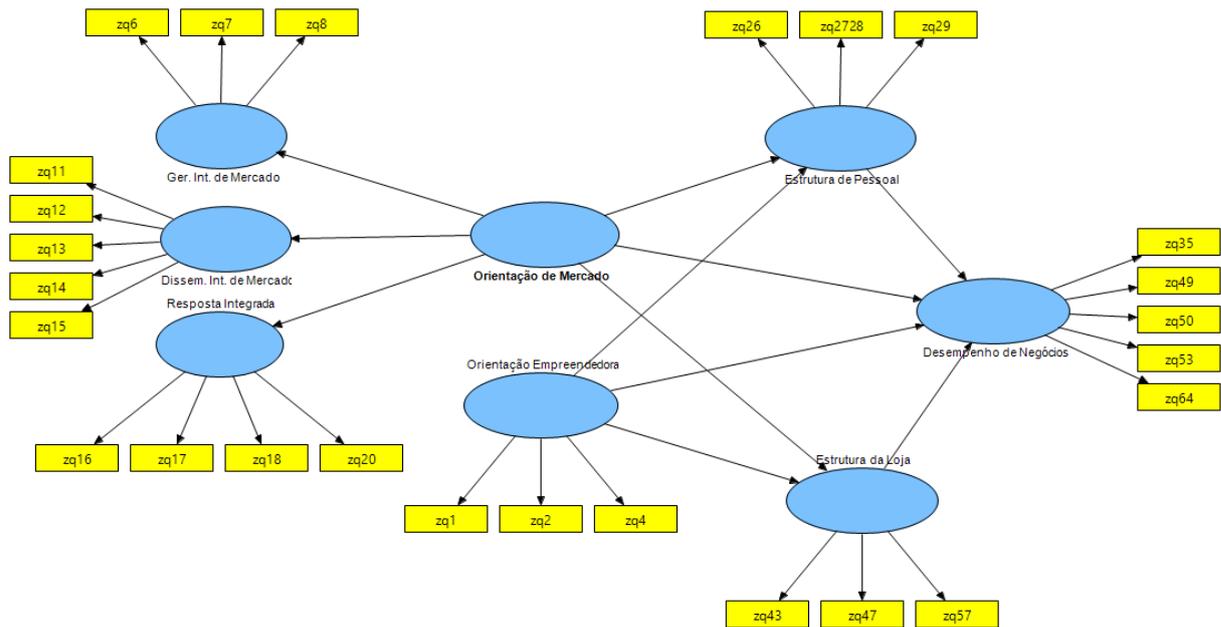


Figura 11 - Modelo conceitual proposto
 Fonte: Dados da pesquisa.

Os construtos do modelo são: Desempenho de Negócios, Estrutura de Pessoal, Estrutura da Loja, Orientação Empreendedora e Orientação para o mercado. Destaca-se que este último, diferentemente dos anteriores, é um construto de segunda ordem, ou seja, é composto pelas seguintes dimensões (construtos de primeira ordem): Geração de Inteligência de Mercado, Disseminação de Inteligência de Mercado e Resposta Integrada. As variáveis que compõem os constructos estão descritas no apêndice 5.

Por fim, o modelo apresentado consiste na sua versão final, depois de realizadas as exclusões de indicadores, que são explicadas na sequência, nas subseções sobre Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural. Ao final, é apresentada uma síntese dos resultados.

6.3 MODELO DE MENSURAÇÃO

Para a análise do modelo de mensuração são checados os seguintes critérios de qualidade: a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos construtos de primeira ordem do modelo, ou seja, os construtos que possuem indicadores (itens observados).

6.1.1 Validade Convergente e Validade Discriminante

Na análise da validade convergente, foram considerados os valores de variância média extraída (AVE) de cada construto de primeira ordem. No modelo inicial, os construtos Orientação Empreendedora, Geração de Inteligência de Mercado, Disseminação de Inteligência de Mercado e Resposta Integrada apresentaram valores de AVE inferiores ao recomendado de 0,5 (Hair Jr. et al., 2014; Ringle, Silva & Bido, 2014), conforme Apêndice 6. Diante disso, as variáveis desses construtos que apresentaram as menores cargas fatoriais foram excluídas, sendo elas: q5 (Orientação Empreendedora), q9 (Geração de Inteligência de Mercado), q10 (Disseminação de Inteligência) e q19 (Resposta Integrada). Além disso, a variável q39 apresentou uma carga inferior a 0,5 (-0,362), portanto, também foi excluída do construto Desempenho de Negócios.

Após a exclusão dessas variáveis, os valores de AVE dos construtos foram avaliados novamente. Como resultado dessa segunda rodada, somente o construto Orientação Empreendedora apresentou valor de AVE inferior a 0,50 (Apêndice 7). Desse modo, outra variável foi excluída desse construto (variável q3), a fim de se obter validade convergente. Realizada essa exclusão, todos os construtos de primeira ordem apresentaram validade convergente, considerando o critério AVE. Os valores finais de AVE são apresentados na Tabela 3, após a análise da validade discriminante realizada na sequência.

Na análise da validade discriminante, foram considerados dois critérios de comparação entre as cargas fatoriais e as cargas cruzadas das variáveis nos construtos e o critério de Fornell e Larcker (1981) (Hair Jr. et al., 2014).

No primeiro critério de validade discriminante, foram comparadas as cargas fatoriais das variáveis em seus construtos originais com as cargas cruzadas nos demais construtos.

Variável	Desempenho de Negócios	Estrutura da Loja	Estrutura de Pessoal	Orientação Empreendedora	Ger. Int. de Mercado	Dissem. Int. de Mercado	Resposta Integrada	Teste T
zq35	0,946	0,648	0,748	-0,015	-0,033	-0,075	0,061	16,90
zq49	-0,531	-0,137	-0,210	0,111	0,177	0,134	0,040	3,82
zq50	0,914	0,491	0,528	-0,019	-0,018	-0,079	0,052	14,99
zq53	0,473	0,079	0,115	-0,026	-0,042	-0,040	0,018	1,49
zq64	0,951	0,613	0,802	0,011	-0,011	-0,019	0,120	14,43
zq43	0,318	0,644	0,300	0,115	-0,017	-0,138	-0,117	5,86
zq47	0,631	0,905	0,506	0,146	-0,003	-0,114	0,059	10,45
zq57	0,211	0,534	0,147	0,133	-0,114	-0,157	-0,029	4,11
zq26	0,638	0,466	0,866	0,008	0,026	0,088	0,155	10,95
zq2728	0,651	0,478	0,856	0,105	0,108	0,097	0,157	11,52

zq29	0,380	0,151	0,614	-0,092	0,071	0,174	0,207	5,26
zq1	-0,007	0,132	-0,013	0,711	0,273	0,343	0,340	1,93
zq2	-0,069	0,090	-0,010	0,703	0,155	0,245	0,268	1,25
zq4	0,016	0,144	0,062	0,690	0,165	0,178	0,298	1,65
zq6	-0,080	-0,077	0,029	0,219	0,713	0,371	0,389	5,70
zq7	-0,169	-0,101	-0,086	0,178	0,698	0,527	0,389	7,58
zq8	0,127	0,065	0,218	0,236	0,810	0,524	0,561	9,73
zq11	-0,008	0,012	0,044	0,205	0,460	0,703	0,502	9,12
zq12	-0,072	-0,111	0,171	0,317	0,473	0,747	0,542	11,97
zq13	-0,075	-0,240	0,034	0,228	0,423	0,690	0,438	7,40
zq14	0,006	-0,175	0,116	0,293	0,524	0,723	0,530	9,52
zq15	-0,106	-0,120	0,132	0,248	0,440	0,743	0,477	10,09
zq16	-0,053	-0,094	0,126	0,286	0,420	0,517	0,720	9,33
zq17	0,137	-0,073	0,221	0,258	0,421	0,577	0,750	8,40
zq18	0,078	0,077	0,176	0,324	0,498	0,553	0,808	12,35
zq20	0,055	0,051	0,082	0,436	0,459	0,367	0,653	6,91
AVE	0,628	0,506	0,620	0,492	0,550	0,521	0,540	-

Tabela 3 - Cargas fatoriais e cargas cruzadas do modelo

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que as cargas fatoriais das variáveis são maiores em seus construtos originais do que as cargas cruzadas dos outros construtos e os valores de AVE acima de 0,50, conforme mencionado anteriormente. Portanto, esse critério atestou a validade discriminante do modelo.

Pelo critério de Fornell e Larcker (1981), comparam-se as correlações entre os construtos e a raiz quadrada dos valores da AVE (diagonal), conforme apresentado na Tabela a seguir.

	I	II	III	IV	V	VI	VII
I - Desempenho de Negócios	0,793						
II - Estrutura da Loja	0,600	0,712					
III - Estrutura de Pessoal	0,724	0,492	0,787				
IV - Orientação Empreendedora	-0,019	0,180	0,026	0,701			
V - Ger. Int. de Mercado	-0,040	-0,041	0,085	0,285	0,742		
VI - Dissem. Int. de Mercado	-0,070	-0,174	0,140	0,360	0,645	0,721	
VII - Resposta Integrada	0,076	-0,014	0,210	0,435	0,610	0,692	0,735

Tabela 4 - Validade Discriminante: Fornell e Larcker (1981)

Fonte: Dados da pesquisa.

A validade discriminante, considerando esse segundo critério, também foi satisfatória entre os construtos. Afinal, os valores de correlação entre os construtos de primeira ordem são inferiores à raiz quadrada dos valores de AVEs dos construtos.

6.1.2 Confiabilidade

Para análise da confiabilidade do modelo foram consideradas as estatísticas de consistência interna Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta demonstrado na tabela a seguir.

Constructos de 1ª ordem	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Desempenho de Negócios	0,485	0,803
Estrutura da Loja	0,506	0,746
Estrutura de Pessoal	0,687	0,827
Orientação Empreendedora	0,500	0,744
Ger. Int. de Mercado	0,592	0,785
Dissem. Int. de Mercado	0,770	0,844
Resposta Integrada	0,714	0,824

Tabela 5 - Confiabilidade: Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta do modelo
Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar dos construtos Desempenho de Negócios, Estrutura da Loja, Estrutura de Pessoal, Orientação Empreendedora e Geração de Inteligência de Mercado apresentarem valores de Alfa de Cronbach inferiores a 0,7, estes construtos satisfazem o mínimo requerido para a Confiabilidade Composta (0,7), que é o indicador mais recomendado para análise de consistência na modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (Hair Jr. et al., 2014).

6.4 MODELO ESTRUTURAL

Na análise do modelo estrutural são consideradas as relações existentes entre os construtos e suas significâncias estatísticas. A partir dessa análise, é possível identificar quais relações são significantes e quais não são dentro do modelo proposto.

Coefficientes de caminho (tamanho e significância)

A Figura 12 apresenta os coeficientes de caminho das relações entre os construtos.

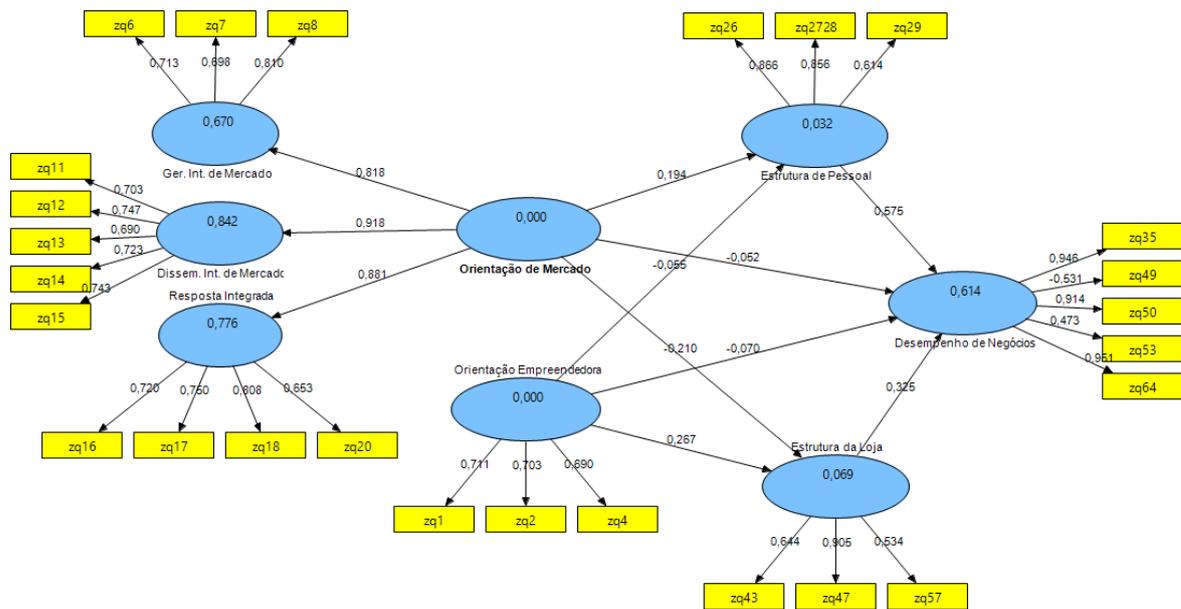


Figura 12 - Coeficientes de caminho do modelo proposto
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado, os coeficientes demonstram associações diretas (positivas) entre os construtos: i) Orientação para o mercado e Estrutura de Pessoal (0,194); ii) Estrutura de Pessoal e Desempenho de Negócios (0,575); iii) Orientação Empreendedora e Estrutura da Loja (0,267); e iv) Estrutura da Loja e Desempenho de Negócios (0,325). Por outro lado, os coeficientes estimados demonstraram associações negativas entre os construtos: i) Orientação para o Mercado e Desempenho de Negócios (-0,052); ii) Orientação para o mercado e Estrutura da Loja (-0,210); iii) Orientação Empreendedora e Estrutura de Pessoal (-0,055); e iv) Orientação Empreendedora e Desempenho de Negócios (-0,070).

A fim de validar os coeficientes estimados, na Figura 13 são apresentados os valores da estatística do Teste T para esses coeficientes.

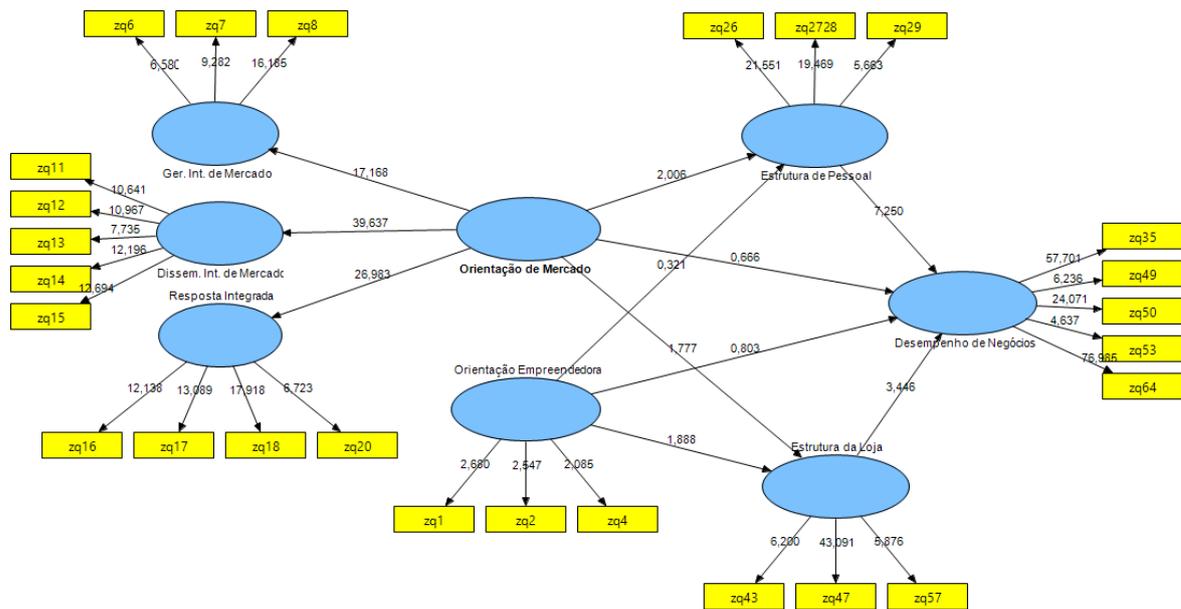


Figura 13 - Significância estatística (Teste T) dos coeficientes de caminho do modelo estrutural proposto
Fonte: Dados da pesquisa.

Ao nível de significância de 1%, os coeficientes estimados para as relações existentes entre os construtos i) Estrutura de Pessoal e Desempenho de Negócios e ii) Estrutura da Loja e Desempenho de Negócios foram considerados estatisticamente diferentes de zero (valores de T superiores a 2,56). O coeficiente estimado para a relação existente entre os construtos Orientação para o mercado e Estrutura de Pessoal foram considerados estatisticamente diferentes de zero ao nível de significância de 5% (valor de T superior a 1,96). Por fim, os coeficientes estimados para as relações existentes entre os construtos i) Orientação para o mercado e Estrutura da Loja e ii) Orientação Empreendedora e Estrutura da Loja foram considerados estatisticamente diferentes de zero ao nível de significância de 10% (valores de T superiores a 2,64).

6.4.1 Poder de explicação, tamanho do efeito e validade preditiva

A Tabela a seguir, apresenta os valores do coeficiente de determinação (R^2), o Indicador de Cohen (f^2) e o Indicador de Stone-Geisser (Q^2).

	R^2	f^2	Q^2
Desempenho de Negócios	0,614	0,628	0,162
Estrutura da Loja	0,069	0,506	0,013
Estrutura de Pessoal	0,032	0,620	-0,003

Orientação Empreendedora	*	0,492	*
Ger. Int. de Mercado	0,670	0,550	0,366
Dissem. Int. de Mercado	0,842	0,521	0,437
Resposta Integrada	0,776	0,540	0,419

Nota: *Não aplicável – Constructo Explicativo.

Tabela 6 - Poder de explicação e ajuste geral do modelo

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos valores expostos na Tabela 6, o principal construto de interesse do modelo, Desempenho de Negócios apresenta um coeficiente de R^2 (61,4%), que é considerado um efeito grande na classificação da área de ciências sociais e comportamentais proposta por Cohen (1988), que indica que $R^2 = 2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ como efeito médio, e $R^2 = 26\%$ como efeito grande (Cohen, 1988).

Por fim, na análise do quanto cada construto é “útil” para o ajuste do modelo (f^2), os resultados encontrados também são classificados com efeitos grandes (f^2 de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes) (Hair Jr. et al., 2014). Quanto à validade preditiva, os valores de Q^2 foram superiores a 0, portanto, foram considerados satisfatórios (Hair Jr. et al., 2014), ou seja, há uma qualidade na predição do modelo.

6.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

Como síntese dos resultados obtidos, após avaliação dos modelos de mensuração e estrutural, na Tabela 7 é apresentada uma análise das hipóteses propostas.

Hipót.	Relações entre os constructos	Coef.	Erro Pad.	Teste T	P valor	Resultado
H1a	Orientação para o Mercado -> Estrutura de Pessoal	0,194	0,097	2,006	0,045	Suportada
H1b	Estrutura de Pessoal -> Desempenho de Negócios	0,575	0,079	7,250	0,000	Suportada
H2a	Orientação Empreendedora -> Estrutura da Loja	0,267	0,142	1,888	0,059	Suportada
H2b	Estrutura da Loja -> Desempenho de Negócios	0,325	0,094	3,446	0,001	Suportada
*	Orientação para o Mercado -> Desempenho de Negócios	-0,052	0,077	0,666	0,506	Não Suportada
*	Orientação Empreendedora -> Desempenho de Negócios	-0,070	0,088	0,803	0,422	Não Suportada
*	Orientação para o mercado -> Estrutura da Loja	-0,210	0,118	1,777	0,076	Suportada
*	Orientação Empreendedora -> Estrutura de Pessoal	-0,055	0,172	0,321	0,748	Não Suportada

Tabela 7 - Síntese do modelo

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: *Relações não propostas nas hipóteses, mas testadas.

Em suma, como resultados principais dos testes realizados e considerando os níveis de significância de 1%, 5% e 10%, indicam existir evidências de associações positivas significantes entre orientação para o mercado e estrutura de pessoal e entre estrutura de pessoal e desempenho de negócios. Ainda, evidencia-se que a orientação empreendedora está associada positivamente à estrutura da loja e esta, por sua vez, também está associada ao desempenho dos negócios.

6.6 DESCRIÇÃO DA PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa foi desenvolvida para compreender as relações que não estavam nas hipóteses iniciais do modelo de pesquisa, mas foram testadas para auxiliar as análises dos dados. A figura 14 representa os passos realizados para elaboração do estudo qualitativo.

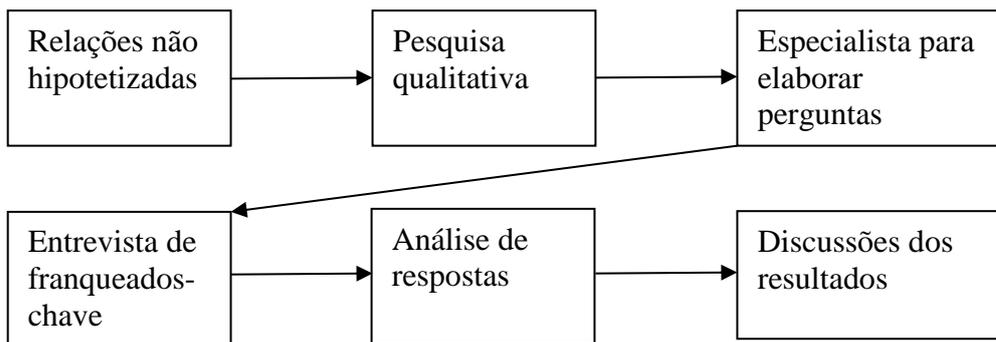


Figura 14 - Estrutura de pesquisa qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar de não constituírem hipóteses centrais da pesquisa, muitas foram as contribuições, contribuindo para a compreensão das relações.

6.6.1 Orientação Empreendedora e Desempenho Financeiro da unidade franqueada

A primeira relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho Financeiro teve respostas que relacionavam ao conflito entre seguir os padrões da franquia e a característica personalizável do empreendedor. O entrevistado do Norte, por exemplo, em seus comentários defendeu que quando o franqueado não quer seguir os padrões da franqueadora, ele aconselha ao franqueado a abrir uma loja própria. Esse comentário mostra a importância que os entrevistados têm em seguir os padrões da franquia para se ter um melhor desempenho na unidade franqueada.

Sobre esse aspecto, todos os respondentes entenderam que, de fato, um franqueado com características da Orientação Empreendedora testada pode não levar ao desempenho financeiro da sua unidade franqueada. Isso parece confirmar, portanto, o resultado obtido na fase quantitativa anterior dessa pesquisa.

Ainda que todos concordem que o franqueado deve ter um perfil empreendedor, também entendem que os limites impostos pela franqueadora são formas de proteção aos padrões de qualidade que o próprio cliente espera, independentemente de qualquer região que ele consome o produto. O descontrole em custos e investimentos sem a devida análise financeira é outro fator que se destaca nas entrevistas, pois a antecipação de soluções frente à franqueadora pode ser acompanhada de desequilíbrio entre custo e benefício.

A seguir, apresenta-se um quadro que sintetiza os principais pontos das respostas dos entrevistados na questão 1, conforme a relação analisada (Orientação Empreendedora e Desempenho Financeiro).

Franqueado	Questão 1 - Imagine um franqueado que é muito inovador, criativo e gosta de assumir riscos, ou seja, tem orientação empreendedora. Você acha que ele tem alguma chance de dar errado como franqueado?
Sul	<ul style="list-style-type: none"> • Pode sair do padrão do produto que o franqueador já testou; • Ser uma pessoa muito diferente; • Excede em custo, sendo os gastos maiores que o devido; • Aquisição de equipamentos caros; • Ser uma pessoa com perfil rebelde e egocêntrico.
São Paulo Capital	<ul style="list-style-type: none"> • Risco em investimentos pode trazer demora no tempo para ver os resultados; • Pode “quebrar a cara” devido às inovações fora dos padrões da franquia; • Não gosta de regras, sempre pensando em mudanças, inquieto; • Tentativas de novos procedimentos, isso acompanha custo; • Tem autoconfiança excessiva.
Sudeste	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ter ideia errada, sensibilidade baixa para essa percepção; • Dificuldade em adequar as inovações da franqueadora; • Ousadia sem resultado.
Centro-Oeste	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser um grande inovador, cheio de ideias, mas não sabe administrar; • Pode adequar aos padrões da franquia, mas não fica muito tempo.
Norte	<ul style="list-style-type: none"> • Se não respeitar regras e padrões da franquia, tem que montar a empresa dele.
Nordeste	<ul style="list-style-type: none"> • Método inovador dele que não está dando certo, os clientes não estão gostando; • Sistema muito inovador, sendo inadequado ao cliente; • Implementar coisas inadequadas; • Vários fatores de inovação que estão levando a erros.
São Paulo	<ul style="list-style-type: none"> • Não analisam o risco; • Impulsivo; • Não implementa mudanças de forma sistematizada e planejada.

Quadro 8 – Síntese das respostas qualitativas sobre a não relação entre EO e Desempenho Financeiro

Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados mostram ainda que os motivos que justificam a Orientação Empreendedora de um franqueado não ter melhores desempenhos financeiros são: perfil não alinhado com um franqueado que segue padrões; perfil de um gestor impulsivo que pode não ser adequado à boa gestão do seu negócio; perfil de um gestor rebelde que trabalha fora do estabelecido pelo franqueador; ações do franqueado sem testes de mercado que lhe evitem insucessos; novas iniciativas trazem custos de implementação de inovações com alto risco.

Ou seja, para o caso das franquias, o desempenho parece estar mais associado ao franqueado seguir padrões estabelecidos pelo franqueador do que necessariamente ele ter a vontade de criar algo novo, proatividade para mudanças e assumir riscos. Isso implica que em um ambiente de franquias, a ausência de efeitos da orientação empreendedora sobre o desempenho da loja franqueada se explica porque o franqueado tende a ter melhor desempenho se ele tiver um perfil de quem segue padrões e não de quem propõe novos elementos a serem implementados e testados na sua loja.

Cabe ainda apontar a fala do entrevistado da região de São Paulo que disse ter tido experiências com testes e implementações próprias que não lhe trouxeram resultados adequados sobre a aceitação do público e, tampouco financeiros. Como no caso da franquia analisada nesse trabalho os testes e validações de produtos, ambiente e serviço são testados pelo franqueador em algumas lojas específicas, essas ações acabam servindo como balizadores e validadores do potencial comercial de inovações. Além do mais, isso evita que o franqueado tenha custos de implementações que são mais arriscadas. Portanto, parece que quando o franqueado tenta buscar inovações por si só, ele pode arcar com a falta de potencial de mercado em sua loja, o que prejudicaria o desempenho de sua unidade franqueada.

6.6.2 Orientação Empreendedora e Estrutura de Pessoal

Na segunda relação entre Orientação Empreendedora e Estrutura de Pessoal, os respondentes foram bastante enfáticos em dizer que não existe relação. A opinião compartilhada por todos os participantes da pesquisa qualitativa corrobora com os resultados da pesquisa quantitativa de não haver relação significativa entre OE e Estrutura de Pessoal. Nenhum deles acredita que um perfil de um franqueado que é mais criativo, inovador e que assume riscos está ligado ao fato desse franqueado ter uma equipe de trabalho maior na sua unidade. A opinião dos entrevistados aponta para o fato de que quem é mais inovador dentro de uma franquia vai

buscar tecnologias viáveis de serem trabalhadas dentro da franquia para se ter menos mão de obra criando um sistema que automatize os processos.

A seguir segue a síntese das respostas obtidas na pesquisa qualitativa com os especialistas.

Franqueado	Questão 2 - Quando ele tem esse perfil (de Orientação Empreendedora), ele tem mais funcionários e líderes?
Sul	<ul style="list-style-type: none"> • Ao contrário, tem uma atuação própria relevante com utilizações de mais equipamentos, tecnologias e software de ponta.
São Paulo Capital	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem nada a ver; • Não quer criar um sistema de dependência; • Apoia-se em sistemas automatizados e equipamentos para ter menos funcionário.
Sudeste	<ul style="list-style-type: none"> • Menos funcionário utilizando tecnologias.
Centro-Oeste	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem a ver.
Norte	<ul style="list-style-type: none"> • Menos pessoas, qualificando, consegue delegar tarefas.
Nordeste	<ul style="list-style-type: none"> • Menos pessoas; • Vejo uma relação inversa.
São Paulo	<ul style="list-style-type: none"> • Menos funcionários, com líderes que possam dar suporte na loja, consequentemente operacionalizando com menos esforço.

Quadro 9 – Síntese das respostas qualitativas sobre a não relação entre OE e estrutura de pessoal.
Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados apresentados mostram que os motivos que fazem com que essa relação não seja coerente podem ser classificados em duas grandes razões: a busca pelo incremento de produtividade por meio de tecnologias e treinamento de funcionários para capacitação. Os resultados mostram que um franqueado que é mais criativo e inovador numa franquia usam dessas características não para incrementar sua equipe, mas para buscar soluções que os ajudem a trabalhar de forma mais produtiva, em especial, por meio de tecnologias. A franqueada da região enfatiza “Tem uma atuação mais própria no estabelecimento inovando em equipamentos e tecnologias para substituir pessoas”. Ou seja, o perfil mais empreendedor serve no contexto de franquia se foca não apenas em ter mais pessoas fazendo maior quantidade de atividades na unidade, mas sim para se buscar alternativas tecnológicas de produtividade.

6.6.3 Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro

Na terceira relação analisada entre Orientação para o mercado e Desempenho Financeiro, novamente, os resultados da pesquisa qualitativa podem corroborar com os achados da pesquisa quantitativa. Ainda que os entrevistados tenham entendido ser importante compreender o mercado e trazer essas informações para toda a equipe internamente, eles também entendem que isso pode ter pontos que atrapalhe o negócio. Todos os entrevistados

entendem que o franqueado que se preocupa em buscar, disseminar na sua equipe e aplicar conhecimentos do mercado, não necessariamente tende a ter melhor desempenho financeiro.

Isso se justifica porque o grande resultado obtido foi que os entrevistados enfatizaram que quando o franqueado está preocupado com o que está ocorrendo no mercado, isso pode tirar o foco dos problemas internos. Os entrevistados entendem que o trabalho de rotina do franqueado que tem melhores resultados é focado em ter maiores ganhos em sua operação interna e específica, especialmente em reduzir seu CPV (custo por produto vendido). Outro problema salientado é haver despreparo pelo franqueado na sua interpretação do mercado, que pode ser equivocada e isso não trazer resultados financeiros maiores.

O Quadro 10 traz uma breve síntese das respostas de cada um dos sete entrevistados sobre a relação entre OM e Desempenho Financeiro.

Franqueado	Questão 3 - Imagine agora outro perfil de franqueado: preocupado em buscar informações do mercado e concorrentes, que dissemina essas informações aos colaboradores e que junto com essas pessoas busca soluções reativas para problemas encontrados. Você acha que este franqueado tende a ter mais sucesso na franquia?
Sul	<ul style="list-style-type: none"> Muito caseiro, preocupado no social, não enxerga problemas internos, estando muito atento aos concorrentes.
São Paulo Capital	<ul style="list-style-type: none"> Perda no foco interno em controle e dificuldade financeira.
Sudeste	<ul style="list-style-type: none"> Pode estar tendo insucesso, pois não está operacionalmente envolvido.
Centro-Oeste	<ul style="list-style-type: none"> Preocupa demais com outras coisas fora do negócio dele e não dá a devida atenção na operação da loja.
Norte	<ul style="list-style-type: none"> Não consegue disseminar as informações corretamente; Falta de acompanhamento de diretores, sem cobrança de metas.
Nordeste	<ul style="list-style-type: none"> Leitura equivocada do mercado; Reage de forma equivocada; Reativo sem ser proativo, sempre atrasado.
São Paulo	<ul style="list-style-type: none"> Interpretação equivocada no mercado; Foca cliente, deixando os meios que vão até o cliente sem a devida atenção.

Quadro 10 – Síntese das respostas qualitativas sobre a não relação entre OM e Desempenho Financeiro
Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados coletados em campo mostram que os motivos que justificam um franqueado com maior Orientação para o mercado ter maior Desempenho Financeiro são classificados nas seguintes categorias: foco nos problemas externos e não na rotina da operação interna; falta de envolvimento com a rotina interna da unidade franqueada; incapacidade para compreender as informações oriundas do mercado; ações realizadas sem o apoio do franqueador que podem acarretar em resultados incoerentes com o negócio central da franquia.

Os resultados apontam que não basta ao franqueado ter o hábito de capturar informações de mercado para ajustar seus negócios rotineiros se ele faz isso sem ter capacitação adequada e de forma isolada do franqueados. Esse tipo de atitude pode ainda tirar o foco do franqueado das

ações principais de sua loja. Portanto, em contextos de franquia no qual o modelo já está pré-formatado em grande parte, o que pode justificar que o franqueado com mais Orientação para o mercado não tenha melhoras é a falta de foco nos processos internos da sua unidade e o despreparo para realizar atividades de incremento sem o apoio do franqueador (que tende a ter mais know-how e experiência em entender o mercado).

6.6.4 Orientação para o Mercado e Estrutura de Gastos da Loja

Diferentemente das relações anteriores, a relação entre Orientação para o mercado e constância de gastos da loja teve um resultado suportado pelos dados quantitativos (com força do teste T de 1,77, P valor de 0,076 e relação negativa). O intuito da pesquisa qualitativa foi de capturar porque então essa relação faz sentido no contexto das franquias.

Todavia, o grande resultado obtido foi de que essa relação tem um caráter estrutural da economia atual. Isto é, em decorrência de se ter recessão no país e desaceleramento da economia (que afetou as lojas da franquia estudada), os gastos com a loja não ocorreram de forma ordenada e de manutenção programada, e não de acordo com elementos pontuais identificados no mercado local. Portanto, aquele franqueado com um perfil mais orientado ao mercado tende a ter uma relação negativa com a constância de gastos mediante a identificação de oportunidades externas de mercado provavelmente porque ele acaba ficando mais receoso de ter gastos quando conhece melhor as dificuldades desse mercado em crise. Essa orientação por compreender o mercado e aplicar tendências ao seu negócio faz com que o franqueado se sinta mais cauteloso em fazer gastos fora de seu planejamento.

Franqueado	Questão 4 - Você acha que este franqueado mais orientado ao mercado consegue ter gastos operacionais, investimentos em loja e gastos com publicidade mais estáveis?
Sul	<ul style="list-style-type: none"> Soluções simples de fácil acesso com mesmos recursos, em tempos de crise; Posicionamento com colaboradores de “reinventar” para reação à crise, para diminuir gastos; Aprendizado que vai ficar um legado para o futuro.
São Paulo Capital	<ul style="list-style-type: none"> Está fazendo menos mudança devido à dificuldade financeira em reação a adequação ao cenário de crise.
Sudeste	<ul style="list-style-type: none"> Devido à crise, o franqueado está tendo que fazer mais com menos recurso; Os colaboradores tiveram que aprender a trabalhar melhor com a crise, otimizando custos.
Centro-Oeste	<ul style="list-style-type: none"> Nos últimos três anos as lojas tiveram que passar uma reinvenção do negócio, devido às dificuldades. O jogo cintura para a sobrevivência foi fundamental.
Norte	<ul style="list-style-type: none"> Readequando; Delimitar limites, mudando a cultura, quebrando paradigmas antigos.
Nordeste	<ul style="list-style-type: none"> Nessa crise diminuir custos e gastos. Aprenderam a trabalhar de forma mais eficiente.
São Paulo	<ul style="list-style-type: none"> Menos mudanças para adequar à loja; Devido à crise de uns quatro anos atrás, teve-se que adaptar mexendo no custo; Reinventou para sobrevivência.

Quadro 11 - Síntese das respostas qualitativas sobre a não relação entre OM e gastos a loja

Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados coletados em campo mostram que os franqueados com mais perfil de Orientação ao Mercado tendem a ter menos alterações em seus gastos com loja devido ao receio da crise quando se consegue identifica-la melhor; a busca de soluções voltadas às pessoas e não aos investimentos (corroborando com a hipótese de pesquisa de que OM tem relação significativa com pessoas).

Os dados mostram uma preocupação generalizada dentre os especialistas quando se fala em maior variação na estrutura de gastos planejados com a loja. Isso não quer dizer que eles não ocorram, mas que parecem acontecer mais cautelosamente dentre os franqueados. Assim, aqueles franqueados que tendem a perceber mais as informações de mercado, provavelmente são os que menos variam seus gastos com algo novo, mantendo-os o mais dentro do planejado possível. Adicionalmente, os especialistas entendem que quem está mais ligado às informações de mercado provavelmente vai evitar trazer gastos novos com ativos imobilizados ou gastos pontuais para buscar fazer atividades mais focadas em pessoas para atender eventuais necessidades de mercado. Parece que quem está mais atento ao mercado busca mais pessoas para atendê-lo, mas não maiores investimentos em infraestrutura ou gastos de publicidade mostrando uma tendência do negócio da franquia estudada em, provavelmente, se focar mais em relacionamento com o cliente do que com divulgações e investimentos em estruturas da loja.

6.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da apresentação dos resultados de campo tanto da pesquisa quantitativa como da posterior pesquisa qualitativa, são apresentadas as discussões teóricas do trabalho. Essas discussões servem de sustentação para avanço da compreensão das teorias apresentadas.

6.7.1 Relações do modelo hipotético proposto

A primeira hipótese testada no modelo foi de que a orientação para o mercado do franqueado influencia positivamente a estrutura de pessoal (H1a). Essa relação se demonstrou significativa. Isso demonstra que franqueados voltados a capturar informações de mercado, disseminá-las internamente e aplicar essas informações na rotina da franquia provavelmente

trabalham com mais pessoas. Esse tipo de franqueado trabalha com pessoas para que a inteligência de mercado adotada possa ser completa.

Nesse caso, o franqueado age com orientação para o mercado para sustentar sua tomada de decisões (Jaworski & Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Lee et al., 2015) com base em oportunidades identificadas no mercado. Essa estrutura de pessoal pode, por sua vez, levar a mais pessoas trabalhando em prol do desempenho financeiro da unidade franqueada, tal como prevê a segunda hipótese (H1b).

Esta relação associada ao fato de que a relação direta de orientação para o mercado e desempenho financeiro não é significativa, o que demonstra que a orientação para o mercado tem efeito na quantidade de pessoas da franquia, já que nesse caso tende a haver um processo de inteligência de mercado sendo utilizado. Ou seja, para ter um franqueado capaz de trazer maior desempenho financeiro para a franquia, vale mais esse franqueado montar sua estrutura de pessoal que vai trabalhar em prol do desempenho com mais informações aplicadas.

Em relação à hipótese seguinte (H2a), os resultados mostraram que a orientação empreendedora tem efeitos positivos na variação dos gastos relacionados à estrutura da loja. Isso significa que quanto maior essa orientação empreendedora (foco na inovação, criatividade, competição agressiva, proatividade e assunção de riscos) mais o franqueado reflete essa busca por ajustes constantes em seus gastos com a estrutura da sua loja e a publicidade local. Confirma-se então que franqueados com orientação empreendedora variam mais seus custos e gastos estáveis (Park & Jang, 2012) porque são mais impulsivos (Liao, Murphy & Welsch, 2005) e também mais agressivos competitivamente, o que gera maiores gastos com publicidade e com a rotina operacional (MacMillan & Day, 1987). Sem falar do risco associado a essa impulsividade e competitividade que trazem ainda mais perdas financeiras (variações em gastos) (Dess & Lumpkin, 2005).

Essa variação de gastos, por sua vez, leva a um melhor desempenho financeiro, tal como já se previa. Ou seja, a orientação empreendedora em si, não é algo que gera melhor desempenho financeiro ao franqueado, todavia, quando ele consegue que essa orientação empreendedora se reflita nas aplicações de suas ideias de inovação, isso sim pode gerar mais resultados financeiros para ele.

Esses resultados trazem para discussão o fato de que, a orientação do perfil do franqueado (seja empreendedora ou de mercado) não tem efeitos por si só no desempenho da franquia. Há muitas restrições na gestão do franqueado (Park & Kim, 2014) que fazem com que esse perfil por si só seja até conflituoso com as regras e padrões do franqueador (Michael & Combs, 2008). Trata-se, primeiramente de uma situação em que se deve analisar não o perfil do franqueado

por si só, mas a sua capacidade de aplicar sua orientação em atividades locais que estão dentro da sua alçada de comando, essas sim podem levar a um melhor desempenho financeiro.

Num segundo momento, esses resultados apontam a importância de não apenas trazer a teoria da agência e *stewardship* ou a teoria de *managerial discretion* para a compreensão dos fenômenos de franquia. É possível que se busquem explicações plausíveis para se entender o perfil dos franqueados a partir da sustentação dessas duas teorias de forma complementar e não de maneira concorrente entre elas.

Vale mencionar que esses resultados ocorreram em uma rede de franquias já consolidada, cujos dados mostram que há franqueados mais maduros e experientes, fora dos momentos iniciais de atividade na franquia como o *honeymoon* que pode influenciar sua satisfação (Melo, Carneiro da Cunha & Borini, 2018) e percepção de desempenho (Varotto & Parente, 2016). Isso pode ter influência nos resultados a partir do momento em que são franqueados com experiência e tempo de trabalho na franquia que mostraram que, por mais que eles possam ter perfis de orientação ao mercado ou empreendedora, eles pensam que é melhor deixar os estudos de mercado e os testes de produtos e serviços para o franqueador. Os próprios dados das entrevistas qualitativas mostram a repulsa a perfis impulsivos e voltados a estudar o mercado.

Dessa forma, tanto as relações do modelo testado quando das relações associadas como, por exemplo, as relações diretas de OE e OM com desempenho financeiro (essas duas sem significância) podem ter efeito nos resultados. Numa rede mais madura em que os franqueados têm mais tempo de franquia, eles parecem ter aprendido que suas orientações podem ser úteis não para buscar desempenho por si só, sobrepondo regras do franqueador, mas sim aplicando esses conhecimentos em algumas atividades rotineiras ligadas à sua atuação interna e local da sua loja.

6.7.2 Relações diretas entre OE e OM com desempenho financeiro

Os resultados das relações diretas entre orientação empreendedora e orientação para o mercado com o desempenho financeiro trazem discussões intrigantes e são num primeiro momento contra intuitivos. No caso da orientação empreendedora, não houve efeito direto com o desempenho financeiro da unidade franqueada nos resultados aqui apresentados. Em estudos gerais da administração, há trabalhos que já identificaram haver uma relação positiva entre a orientação empreendedora (ou seus atributos) e o desempenho financeiro da empresa (Lumpkin

& Dess, 1996, 2001; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Stam & Elfring, 2008) e poder moderador da orientação empreendedora para potencializar o desempenho (Li, Zhao, Tan & Liu, 2008; Wiklund & Shepherd, 2003). Os resultados aqui apresentados vão a descontro com esses achados prévios. Todavia, por se tratar de um ambiente de franquia em que há um conflito eminente entre o franqueado de espírito empreendedor e as normas e padrões do franqueador (Dada & Watson, 2013), explica-se porque poderiam ter resultados específicos nesse contexto. Isso mostra que a busca de desempenho por meio da orientação empreendedora não funciona em ambientes nos quais há grande restrição de atuação do gestor.

Dentro das discussões das franquias, o resultado traz uma ambiguidade. Isso porque por um lado, esse resultado vai ao descontro de outros estudos (Clarkin & Swavely, 2006; Chien, 2014; Dada & Watson, 2013; Fleenhofer, 2016; Parket et al., 2018; Wiklund, 1999) que identificaram que a orientação empreendedora ou seus atributos levam a um maior desempenho do franqueado. Todavia, por outro lado, os resultados estão de alguma forma em sintonia com outros estudos que identificam que não existe uma relação de um perfil empreendedor com os resultados financeiros do franqueado (Fenwick & Strombom, 1998). Isso mostra que pode até haver algum efeito de desempenho oriundo da competência de gestão do franqueado e da sua dedicação com sua loja e seu pessoal, mas não um efeito de cunho comportamental. Até porque, o estudo de Fenwick e Strombom (1998) já identificou que o perfil empreendedor do franqueado não está relacionado com as competências de gestão dele.

Esses resultados se complementaram com a pesquisa qualitativa de forma que os achados mostram que essa relação entre orientação empreendedora e desempenho financeiro realmente tem problemas porque pode haver um conflito eminente entre as inovações propostas pelo franqueado e os padrões da franquia. Os entrevistados mostraram que os franqueados (por serem mais experientes na franquia) parecem ter uma posição de evitar o conflito com o franqueador e apostar em uma colaboração de ações para ganhos mútuos, o que faria com que teorias como as de *stewardship* (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997; Krzeminska & Zeyen, 2013) pudessem servir para compreender melhor o contexto dessas franquias.

Avança-se com isso na ideia de que redes de franquias mais maduras, que já ultrapassaram crises ao longo do tempo e cujos franqueados já se frustraram com suas ações deliberadas de orientação empreendedora e para o mercado, são melhor compreendidas com as teorias de *stewardship*, e não pela teoria da agência (Michael & Combs, 2008) mais comumente utilizadas. Adicionalmente, ações de *free riding* de franqueados (Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007) passam a ser desencorajadas e pelo próprio grupo de franqueados nesses casos. Complementa-se assim a teoria proposta por Castrogiovanni et al. (2006a) de que a teoria da

agência vale até certo ponto, adicionando que em certo ponto de maturidade da rede, a teoria de *stewardship* pode ser adequada para se entender as relações de perfis do franqueado que são contrários às diretrizes do franqueador.

Além do mais, a impulsividade e as ações sob risco desse tipo de franqueado acarretariam ações cujo risco de falha estaria (e respectivos custos do erro) estariam todos centrados no franqueado. Isso seria contra o que ocorre em franquias como a estudada em que os testes de mercado e de inovações são primeiramente testados e validados pelo franqueador em lojas específicas. Por isso, perfis que possam ir contra os padrões e processos do franqueador não são vistos como eficientes e adequados pelos respondentes.

Para o caso da orientação para o mercado, também não se verificou uma relação significativa entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro do franqueado. Novamente, esse é um resultado comumente encontrado nos estudos em empresas de diversos setores, de uma forma geral (Kumar, Subramanian & Yauger, 1998; Matsuno & Mentzer, 2000; Slater & Narver, 1994) e também em estudos sobre franquias (Lee, Kim, Seo & Hight, 2015). Os resultados de campo mostraram que essa é uma relação que também não ocorre nos contextos de franquias.

A primeira justificativa pode vir do fato de que em momentos de crise, a orientação para o mercado não tem grandes efeitos para se buscar desempenho (Grewal & Tansuhaj, 2001) porque o prognóstico encontrado no mercado não faz com que a empresa encontre oportunidades, mas ameaças. Acaba existindo um grande esforço despendido (que poderia ser utilizado para outras finalidades) para se trabalhar com as informações do mercado num momento em que as conclusões são de não buscar oportunidades, o que retrai o desempenho da empresa. Pelo fato de estarmos num ambiente pós-crise e o setor de comidas orientais sentiu os efeitos da crise, essa pode ser uma justificativa pela qual não há uma relação entre orientação para o mercado e desempenho financeiro de forma direta. Essas informações podem ser capturadas inclusive nos dados qualitativos, em que os respondentes demonstraram haver receio de se estabelecer novos gastos diante da crise. Parece ser uma justificativa bastante plausível para o diferente resultado da presente pesquisa.

Os dados coletados na pesquisa qualitativa apontaram também que essa relação não ocorre porque os franqueados possivelmente não têm conhecimento para realizar as atividades de orientação para o mercado (captação de informação do mercado, disseminação com a equipe e aplicação das informações trabalhadas em serviços de demanda dos clientes locais). Considerando que os testes de mercado e de tendências são conduzidos pela franqueadora no

caso da rede estudada, uma justificativa que pode explicar essa ausência de significância desta relação é a falta de conhecimento e *expertise* do franqueado para realizar essas atividades.

Adicionalmente, os franqueados que estão focados em compreender o mercado, disseminar essas informações e aplicá-las, acaba perdendo o foco das atividades rotineiras da empresa. Foi alegado que a rotina do gestor realizada com eficiência é o elemento mais preponderante para garantir seu desempenho financeiro. Esse resultado reforça mais uma vez que o que parece estar ligado ao desempenho do franqueado, de fato, é a sua competência de gestão e não um perfil sobre como atuar, indo em direção a resultados semelhantes como os estudos de Fenwick e Strombom (1998).

O que se traz de contribuição nesse aspecto é o fato de que os aspectos comportamentais do franqueado tal como a orientação empreendedora ou a orientação para o mercado acabam tendo efeito não no desempenho financeiro, mas sim nos fatores internos da unidade franqueada passíveis de serem gerenciados por especificidades locais. Esses elementos comportamentais do franqueado têm efeitos em atividades internas da unidade franqueada onde o franqueado tem algum espaço para a atuação conforme sua “autonomia operacional”, tal como proposto por Grünhagen, Wollan, Dada e Watson (2014). Eles não apresentaram efeitos diretos com o desempenho. A característica do franqueado que parece ter efeito (mas que não foi testada no presente estudo) parece ser suas competências. Principalmente num negócio em que entrevistados da pesquisa qualitativa relataram haver a necessidade de haver um microgerenciamento de despesas para se ter resultados. Portanto, para um contexto de restrições de gestão e demarcada por conflitos de agência, aspectos comportamentais do franqueado são limitados em sua atuação e afetam somente seus elementos internos (gestão de equipes e estrutura de loja), enquanto os seus aspectos de competências podem ser uma alternativa para justificar o desempenho financeiro.

6.7.3 Outras relações de interesse associadas ao modelo

Por fim, vale apresentar as duas relações dos construtos de orientação empreendedora e orientação para o mercado com os demais fatores internos da unidade franqueada que não foram discutidos nos itens anteriores. Os dados quantitativos coletados mostram uma relação significativa e negativa entre a orientação para o mercado do franqueado e a estrutura de gastos da loja. Esse resultado está em sintonia com os resultados anteriormente discutidos sobre a relação inexistente entre orientação para o mercado e desempenho em momento de crise

(Grewal & Tansuhaj, 2001) e identificado nos elementos descritos pelos entrevistados na pesquisa qualitativa.

Pelo fato do franqueado que tem maior tendência e orientação de buscar informações de mercado estar nos últimos anos observando um mercado em crise com quedas sucessivas da quantidade vendida, é de se esperar que ele esteja numa situação de rigidez sob ameaça (Staw, Sandelands & Dutton, 1981). Há mais especificamente uma rigidez de recursos que faz com que a empresa não altere seus padrões de investimento, se mantendo inerte nesse aspecto (Gilbert, 2005). Isto é, numa crise, a reação mais comum para um franqueado é de se travar os gastos para evitar dívidas e gastos não essenciais. Por mais que haja a identificação de eventuais oportunidades de mercado ou de necessidade de ajustes para atender melhor o cliente pelo franqueado, aqueles com alta orientação para o mercado tendem a evitar novos gastos, fazendo com que sua estrutura de gastos com a loja se mantenha no mesmo patamar, gastando o essencial e aquilo que é exigido pelo franqueador.

Por sua vez, a orientação empreendedora não teve uma relação significante com a estrutura de pessoas da unidade franqueada. Ainda que se pudesse esperar que um franqueado com maior propensão a se buscar uma equipe maior para implementar suas ideias inovadoras e criativas e que poderia apostar numa equipe maior para ter maior competitividade no mercado assumindo o risco desse maior contingente de empregados, essa relação não foi significativa. Os dados qualitativos apontaram que aquele franqueado que busca maior inovação a faz para ter maior produtividade, o que está, justamente, ligado ao inverso de se ter mais pessoas para trabalhar. Ou seja, a orientação daqueles que buscam mais inovação e soluções criativas para a gestão interna é voltada para capacitar pessoas e não para aumentar o contingente de empregados.

Inclusive os dados qualitativos mostram que o franqueado orientado ao empreendedorismo tende a buscar uma equipe mais produtiva e treinada que seja enxuta do que uma equipe grande e com funcionalidades bem divididas entre os membros. Esse parece ser um pensamento daqueles que empreendem de forma não tradicional, mas sim voltado às *startups* enxutas (Ries, 2012) que contam com equipes reduzidas e multifuncionais (Bjornali, Knockaert, & Erikson, 2016) a baixos custos. Equipes menores são mais fáceis de gerenciar e mudar a direção de uma inovação em teste ou não bem-sucedida de forma rápida (Dobrigkeit, de Paula & Uflacker, 2018). Isso significa que nas franquias também há uma mentalidade enxuta ao se pensar em inovações e criações sob orientação empreendedora. Por isso, talvez seja o caso de considerar adicionar a elementos ligados ao empreendedorismo enxuto em futuros desenvolvimentos de escalas de orientação empreendedora, inclusive, em escalas voltadas ao contexto dos franqueados.

7 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo central de pesquisa a explicação do papel dos elementos sob autonomia operacional do franqueado (estrutura de pessoal e estrutura de loja) no seu desempenho financeiro a partir da perspectiva do perfil de orientação empreendedora e orientação para o mercado. Para se atingir esse objetivo, uma pesquisa quantitativa com 99 franqueados foi realizada seguida de uma pesquisa qualitativa com franqueados especialistas. A partir dessas ações, algumas contribuições puderam ser apresentadas.

7.1 Contribuições teóricas

A primeira contribuição teórica que se coloca aqui é que o desempenho financeiro do franqueado é melhor explicado pela estrutural de pessoal, que por sua vez é influenciada pela orientação para o mercado do franqueado e pela estrutura de gastos da loja, essa que carrega efeitos da orientação empreendedora do franqueado. Por sua vez, as relações diretas entre orientação empreendedora e orientação para o mercado não se relacionam significativamente com o desempenho financeiro. Há, portanto, um caminho que consegue explicar melhor o desempenho financeiro do franqueado do que a relação direta da orientação empreendedora e orientação para o mercado.

Diane disso pode-se dizer que elementos relacionados ao perfil do franqueado, quem tem sua atuação limitada contratualmente pelas restrições e padrões impostos pelo franqueador, influenciam a forma dele gerenciar elementos da sua alçada de atuação. Ou seja, o franqueador que tem um perfil mais empreendedor ou de buscar e aplicar informações de mercado vai ter esse perfil de ação refletido em fatores da sua loja, sejam as pessoas ou a estrutura local dela. Esses fatores que são resultantes desse perfil podem, por sua vez, levá-lo a ter um melhor desempenho financeiro. Isso significa que não é o fato dele ter um perfil empreendedor ou orientado ao cuidado com o mercado que se garante seu desempenho num ambiente de restrições, como é o da franquia. É a forma pela qual o perfil deles se reflete no seu negócio local que se tem um maior desempenho financeiro. Portanto, o que justifica o desempenho financeiro não é o perfil do franqueado, mas sim os atributos de sua loja, esses sim que podem ser influenciados pelo perfil do franqueado. Destaca-se a importância em se considerar aspectos estruturais internos da loja do franqueado para entender seu desempenho.

Considerando ainda que na franquia existe uma divisão de atividades entre franqueador e franqueado, algumas conclusões podem ser tiradas. De um lado, o franqueador tem o *know-how* do negócio e pensa na estratégia de atuação, enquanto o franqueado se preocupa com a execução operacional dentro de padrões e diretrizes estabelecidas pelo franqueador. Com isso, faz sentido defender que as características empreendedoras voltadas às ações de inovação, criatividade, proatividade e assunção de riscos podem estar relacionadas com a franqueadora, de forma que o franqueado parece lidar com a execução daquilo que foi testado e aprovado pelo franqueador, ficando ao seu critério a atuação e adaptação da sua loja às especificidades locais.

Assim sendo, as inovações são oferecidas pelo franqueador, ainda que muitas das oportunidades sejam oriundas do espírito empreendedor do franqueado, o que parece contraditório. Contudo, em uma rede de franquias a otimização das qualidades empreendedoras e práticas de sucesso locais dos franqueados com a destreza de selecionar as melhores práticas do franqueador para replicação pode ditar a eficiência do modelo de negócio em franquias. Desestimular o espírito empreendedor do franqueado pode trazer dificuldades de inovação e melhorias para a franqueadora. Dessa forma, o perfil de orientação empreendedora no modelo de negócio em franquias deve ser explorado de forma responsável pelo franqueador e principalmente disciplinada por parte do franqueado.

Outro ponto relevante que traz contribuição de cunho teórico é a compreensão de que teorias de *stewardship* em franquias, sustentadas pela colaboração entre franqueado e franqueador, têm mais espaço para explicação da relação deles quando a rede de franquia é mais madura e com menos franqueados recém-atuantes na rede. Cria-se uma parceria de menos conflito com o tempo, na qual as expectativas de atuação de franqueado e franqueador estão mais claras, o que não consegue ser amplamente explicado por teorias tradicionais de agência e de conflito de agência. Coloca-se em destaque nesse sentido a importância em se considerar o grau de maturidade e a experiência da rede de franquia e de seus franqueados para se entender a abordagem teórica relevante para pesquisa.

7.2 Implicações gerenciais

Ter consciência de que a orientação para o mercado por parte do franqueado pode trazer desempenho superior considerando uma estrutura de pessoal é uma estratégia a ser considerada. Treinamentos do franqueador capazes de integrar características locais com líderes

e colaboradores para seguir padrões operacionais e sistêmicos adaptados seriam relevantes para o desempenho da franqueada. Ou seja, não se deve somente treinar o franqueado para que ele tenha um perfil voltado a capturar informações do mercado, disseminar com sua equipe e aplicar essas informações em serviços específicos. Isso só parece ter efeito quando o franqueado consegue ter uma equipe capaz de suportar essas trocas de informações (e, subsequentemente, conhecimentos). Portanto, em treinamentos que se busque melhorar o desempenho financeiro dos franqueados por meio do desenvolvimento de sua orientação para o mercado, é interessante que se ensine os franqueados também a liderar pessoas da sua equipe, que quanto maior e mais integrada, pode então trazer resultados.

Da mesma maneira, os resultados são de grande valia aos franqueadores e franqueados do ponto de vista da orientação empreendedora. Ainda que por vezes, se pense que um franqueado com perfil empreendedor que busca inovações, novas alternativas, que assume riscos, são proativas e que trabalha agressivamente com a concorrência possa parecer um perfil interessante para se tocar uma unidade franqueada, isso pode ser conflitante com os padrões do franqueador. Ademais, do ponto de vista estratégico do negócio, há pouco espaço para o franqueado propor algo novo de forma autônoma. Por isso, o franqueador que quiser treinar seus franqueados a partir do desenvolvimento de orientação empreendedora para eles tenham resultados financeiros, é importante que eles sejam treinados também para aplicar seus conhecimentos inovadores e investir nessas inovações aplicadas a sua estrutura de loja e relacionamento com o público. Ou seja, não basta o perfil empreendedor se o franqueado não estiver disposto a investir na estrutura da sua loja e na sua publicidade. Os franqueadores poderiam auxiliar os franqueados com recursos financeiros e *know-how* numa parceria entre eles toda vez que o franqueado tivesse uma inovação a ser implementada na sua loja. Essa inovação poderia servir de teste antes de ser ampliada para o restante dos franqueados da rede.

7.3 Limitações e recomendações de estudos futuros

A primeira limitação do estudo está relacionada ao fato de que o construto de estrutura de pessoal mensurada aborda a quantidade de pessoas da equipe do franqueado. Seria interessante que esse dado pudesse abordar também a quantidade de treinamento recebida por eles, todavia, esse dado não seria possível de ser coletado por não haver qualquer controle de treinamentos dos empregados dos franqueados, sejam eles formais ou *on-the-job*.

Outra limitação do estudo está relacionada ao fato dele ter sido conduzido com o *software* SmartPLS 2. Há uma nova versão do *software* no mercado, a versão Smart PLS 3. Inclusive, essa nova versão possibilitaria que fosse possível realizar os testes de mediação diretamente pelo SmartPLS. Para suprir essa limitação do trabalho, os estudos futuros poderiam se focar em realizar os testes de mediação com essa nova versão do *software*.

Adicionalmente, para o aprofundamento dos estudos, poder-se-ia capturar as categorias identificadas no estudo qualitativo exploratório para que novas pesquisas possam ser realizadas. Essas categorias que justificam não o sucesso, mas o insucesso financeiro de franquias poderia ser trabalhado para estudos descritivos que se dedicassem ao entendimento dessas questões de forma mais ampla, com uma amostra maior.

Esse mesmo estudo poderia ser ainda aplicado em redes de franquias com características distintas da atual rede estudada. Por exemplo, a rede abordada na presente pesquisa tinha caracteristicamente franqueados fora no período de *honeymoon*, demonstrando ser uma rede mais madura. Dessa forma, se o tempo de associação na franquia e experiência com negócios for uma variável relevante para o entendimento do desempenho financeiro de unidades franqueadas, seria interessante um novo estudo que pudesse abordar outra rede de franquia com franqueados mais recente para se compara os resultados.

Estudos que também não tiveram o controle de se ter respondentes da mesma rede de franquia poderia ainda apresentar resultados do efeito da rede, já que diferentes redes de franquia podem ter diferentes níveis de permissibilidade e de restrição de atual conforme normas e padrões de cada rede. Portanto, essa seria mais uma proposta de estudos futuros.

Nas discussões do trabalho ainda se elucidou a ideia de que elementos comportamentais do franqueado como a orientação empreendedora e a orientação para o mercado não têm efeito direto no desempenho, mas sim dentro da alçada de atuação do franqueado. Dessa discussão, parece que o que pode ter efeito são as competências de gestão e trabalho do franqueado. Por isso, outra pesquisa que seja capaz de verificar o efeito direto das competências do franqueado no desempenho financeiro da unidade franqueada e o efeito dessas competências em aspectos internos da loja (estrutura e pessoal) seria de grande valia para se incrementar essa importante discussão.

Seria também enriquecedor que novos estudos abordando o desempenho financeiro de forma que se pudesse explorar o faturamento versus lucros, abordando assim interesses de franqueador (ganhos com porcentagem sobre lucro do franqueado) e franqueado respectivamente (ganhos com a margem de contribuição a partir de seu custo por venda). Esse tipo de estudo poderia explorar ainda novas perspectivas de avanços para a teoria da agência

em contextos de franquias, já que se propõe aqui que o conflito talvez pudesse ter níveis ótimos de amenização. Isto é, a relação entre os ganhos dos dois agentes poderia ter um comportamento não linear, mas em algo como um “U” ou “U” invertido.

Por fim, é recomendável ainda que o presente estudo seja replicado utilizando-se de moderadores para incremento da compreensão da força das relações propostas. Por exemplo, variáveis emergentes no campo do estudo das franquias, tal como o comprometimento afetivo e a autonomia (Colla et al., 2018; Parker et al., 2018) podem servir de moderadores para futuros estudos.

REFERÊNCIAS

- ABF. (2018a). *Desempenho do Franchising Brasileiro no 3º trimestre 2018*. Disponível em: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/> Acessado em 25 Jun. 2018.
- ABF. (2018b). *Balanco ABF 2017 aponta segmentos que mais cresceram e internacionalização*. Disponível em: <https://www.abf.com.br/balanco-abf-2017-aponta-segmentos-que-mais-cresceram/> Acessado em 11 Dez. 2018.
- Almeida, A. R. & Botelho, D. (2009). Construção de questionários. In D. Botelho & D. M. Zouain (orgs). *Pesquisa quantitativa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Altiney, L. & Altiney, M. (2004). The influence of organisational structure on entrepreneurial orientation and expansion performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 334-344.
- Aranha, F. & Zambaldi, F. (2008). *Análise fatorial em Administração*. São Paulo: Cengage Learning.
- Armstrong, J. Scott; Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. p. 396-402, 1977. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Aroian, L. A. (1944/1947). The probability function of the product of two normally distributed variables. *Annals of Mathematical Statistics*, 18, 265-271.
- Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., & Zain, Z. M. (2014). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 46-53.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive. *Journal of Management*, 17, 199-120.
- Barthémemy, J. (2008). Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. *Strategic Management Journal*, (May), 1451-1463.
- Baucus, D. A., Baucus, M. S., & Human, S. E. (1996). Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 359-378.
- Bentley, F. S., & Kehoe, R. R. (2018). Give them some slack - they're trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context. *Academy of Management Journal*, no prelo.
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219-234.
- Bezerra, F. A. (2009). Análise fatorial. In L. J. Corrar, E. Paulo & J. M. Dias Filho (orgs.). *Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Atlas.
- Bjornali, E. S., Knockaert, M., & Erikson, T. (2016). The impact of top management team characteristics and board service involvement on team effectiveness in high-tech start-ups. *Long Range Planning*, 49(4), 447-463.
- Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The Economics of Franchising*, 1-338.

- Botha, M., & Prawlall, T. (2017). Investigating the effect of location, specifically shopping centres, on franchisees' entrepreneurial orientation: A cluster analysis. *South African Journal of Business Management*, 48(3), 13–22.
- Bradach, J. L. (1997). Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276–303.
- Brickley, J. A., Darka, F. H., & Weisbach, M. S. (1991). An Agency Perspective Franchising. *Financial Management*, 20(1), 27–35.
- Broadus, R. M. (1987). Toward a definition of “bibliometric.” *Scientometrics*, 12(5), 373–379.
- Brookes, M. & Altinay, L. (2017). Knowledge transfer and isomorphism in franchise networks. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 33–42.
- Campbell, J. L., Quincy, C., Osserman, J., & Pedersen, O. K. (2013). Coding in-depth semistructured interviews. *Sociological Methods & Research*, 42(3), 294–320.
- Carneiro-da-Cunha, J. A., Hourneaux Jr., F. & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 223–240.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical Integration in Franchise Systems : *Strategic Management Journal*, 12(August 1990), 607–629.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006a). E T & P Shifting Imperatives : of Resource Scarcity for Franchising. *Young*, 23–41.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006b). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27–44.
- Castrogiovanni, G. J., & Justis, R. T. (1998). Franchising configurations and transitions. *Journal of Consumer Marketing*, 15(2), 170–190.
- Castrogiovanni, G. J., & Kidwell, R. E. (2010). Human resource management practices affecting unit managers in franchise networks. *Human Resource Management*, 49(2), 225–239.
- Chien, S. Y. (2014). Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. *Management Decision*, 52(5), 916–933.
- Chiou, J. & Droge, C. (2015). The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: a study on franchise systems in the growth stage. *Journal of Small Business Management*,
- Chiou, J., Hsieh, C. & Yang, C. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19–36.
- Clarkin, J. E., & Swavely, S. M. (2006). The importance of personal characteristics in franchisee selection. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 133–142.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. New York: Psychology Press.
- Colla, E., Ruiz-Molina, M. E., Chastenet De Gery, C., Schultz, M., Deparis, M., & Lemmet, L. (2018). Understanding franchisee performance: the role of the franchisee's autonomy, affective

- commitment to the network and innovativeness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, no prelo.
- Combs, J. G., & Castrogiovanni, G. J. (1994). Franchising strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. *Academy of Management, No. 1*, 7–11.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196–207.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. *Journal of Management*, 29(3), 443–465.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Hoover, V. L. (2004). A strategic groups approach to the franchising-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 877–897.
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907–931.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21.
- Croonen, E. P., Grünhagen, M., & Wollan, M. L. (2016). Best fit, best practice, or stuck in the middle? The impact of unit ownership on unit HR performance in franchise systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 697–711.
- Dada, O., & Watson, A. (2013). Entrepreneurial Orientation and the Franchise System : Organisational Antecedents and Performance Outcomes United Kingdom. *European Journal of Marketing*, 790–812.
- Dada, O., Watson, A., & Kirby, D. A. (2012). Toward a model of franchisee entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 30(5), 559–583.
- Dant, R. P., & Nasr, N. I. (1998). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing*, 13(1), 3
- Dant, R. P. (2008). A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 91–98.
- Dant, R. P., Kacker, M., Coughlan, A. T., & Emerson, J. (2007). A cointegration analysis of the correlates of performance in franchised channels. *In Economics and Management of Networks*, (Jan), 169–189.
- Dant, R. P., Perrigot, R., & Cliquet, G. (2008). A Cross-Cultural Comparison of the Plural Forms in Franchise Networks: United States, France, and Brazil*. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 286–311.
- Darr, E. D., Argote, L., & Eppler, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 41(11), 1750–1762.
- Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321–340.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

- de Waal, A. & Karima Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473.
- DeGennaro, M. P., Wright, C. W., & Panza, N. R. (2016). Measuring Entrepreneurial Orientation in an assessment center: An individual level-of-analysis study. *The Psychologist-Manager Journal*, 19(1), 1–22.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Dobrigkeit, F., de Paula, D., & Uflacker, M. (2018). InnoDev: A Software Development Methodology Integrating Design Thinking, Scrum and Lean Startup. In F. Dobrigkeit, D. de Paula, & M. Uflacker (orgs.). *Design Thinking Research*, 199–227.
- Doherty, M. J. & Quinn, B. (1999). International retail franchising: an agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6), 224-237.
- Donthu, N., & Yoo, B. (1998). Retail productivity assessment using data envelopment analysis. *Journal of Retailing*, 74(1), 89–105.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2015). *Management and business research*. (5^a ed.). London: Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory : an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- El Akremi, A., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2013). Examining the Drivers for Franchised Chains Performance through the Lens of the Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145–165.
- Fan, Y., Kühn, K., & Lafontaine, F. (2017). Financial constraints and moral hazard: the case of franchising. *Journal of Political Economy*, 125(6), 2082-2125.
- Fellnhöfer, K. (2016). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation across hierarchical levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(4), 217-227.
- Fenwick, G. D., & Strombom, M. (1998). The determinants of franchisee performance: an empirical investigation. *International Small Business Journal*, 16(4), 28–45.
- Ferreira, F. A. F., Jalali, M. S., Bento, P., Marques, C. S. E., & Ferreira, J. J. M. (2017). Enhancing individual entrepreneurial orientation measurement using a metacognitive decision making-based framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 327–346.
- Filardi, F., Barros, F. D., & Fischmann, A. A. (2014). Do Homo Empreendedor ao Empreendedor Contemporâneo: Evolução das Características Empreendedoras de 1848 a 2014. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(03), 123–140.
- Finkelstein, S., & Peteraf, M. A. (2007). Managerial activities: A missing link in managerial discretion theory. *Strategic Organization*, 5(3), 237-248.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Fortuin, L. (1988). Performance indicators - Why, where and how? *European Journal of Operational Research*, 34(1), 1-9.

- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Garfield, E. (1979). Is Citation Analysis a Legitimate Evaluation Tool. *Scientometrics*, 1(4), 359–375.
- Gassenheimer, J. B., Baucus, D. B., & Baucus, M. S. (1996). Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and communication in franchise structures. *Journal of Business Research*, 36(1), 67–79.
- Gauzente, C. (2010). Market orientation in franchise networks: a contrast analysis of franchisors and franchisees views. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(2), 273-284.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741–763.
- Gillis, W. E. & Combs, J. G. (2009). Franchisor strategy and firm performance: making the most of strategic resource investments. *Business Horizons*, 52(6), 553-561.
- Goodman, L. A. (1960). On the exact variance of products. *Journal of the American Statistical Association*, 55, 708-713.
- Gouveia, V. V., Guerra, V. M., Sousa, D. M. F., Santos, W. S. & Costa, J. M. (2009). Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne: evidências de sua validade fatorial e consistência interna. *Avaliação Psicológica*, 8(1), 87-98.
- Granot, E., Brashear, T. G. & Cesar Motta, P. (2012). A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 547–553.
- Grewal, E., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Grünhagen, M., & Mittelstaedt, R. A. (2005). Entrepreneurs or investors: Do multi-unit franchisees have different philosophical orientations? *Journal of Small Business Management*, 43(3), 207–225.
- Grünhagen, M., Wollan, M. L., Dada, O. & Watson, A. (2014). The moderating influence of HR operational autonomy on the entrepreneurial orientation–performance link in franchise systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 827-844.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of business research*, 51(2), 157-166.
- Henri, J. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations & Society*, 31(6), 529–558.
- Horneaux Jr., F., Carneiro-da-Cunha, J. A. & Corrêa, H. L. (2017). Performance measurement and management systems: Different usages in Brazilian manufacturing companies. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 148-166.
- IFA. (2018). Franchise Business Economic Outlook for 2018. Retrieved from <https://www.franchise.org/franchising-world-articles>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53.
- Kacker, M., Dant, R. P., Emerson, J. & Coughlan, A. T. (2016). How firm strategies impact size of partner-based retail networks: evidence from franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 506-531.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação. Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 343–358.
- Kellner, A. (2017). Human resource management standardisation and adaptation in franchises. *The Service Industries Journal*, 37(9-10), 545–566.
- Ketchen Jr., D. J., Short J. C. & Combs, J. G. (2011). Is franchising entrepreneurship? yes, no, and maybe so. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(3), 583-593.
- Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522–544.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1.
- Kollmann, T., Christofor, J., & Kuckertz, A. (2007). Explaining individual entrepreneurial orientation: conceptualisation of a cross-cultural research framework. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 325.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Meves, Y., & Kensbock, J. M. (2016). When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, 48(4), 843–859.
- Krippendorff K. (2013). *Content analysis. An introduction to its methodology*. (3^a ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Kroppe, F., & Lindsay, N. J. (2001). South African Business Dynamics: Measuring Entrepreneurship. *Journal of African Business*, 2, 23–45.
- Krzeminska, A. & Zeyen, A. (2013). *Toward a stewardship (cost) theory of social franchising*. Working paper. Leuphana University Lueneburg.

- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management*, 24(2), 201–233.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *The rand journal of economics*, 263-283.
- Lafontaine, F. & Kaufmann, P. J. (1994). The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Lafontaine, F. (2014). Franchising: directions for future research. *International Journal of the Economics of Business*, 21(1), 21-25.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (2005). Targeting managerial from: evidence from franchising. *The Rand Journal of Economics*, 36(1), 131–150.
- Lanchimba, C., Windsperger, J., & Fadairo, M. (2018). Entrepreneurial orientation, risk and incentives: the case of franchising. *Small Business Economics*, 50(1), 163–180.
- Langkamp Bolton, D., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(2/3), 219–233.
- Lavieri, C. A., Corrêa, H. L. & Carneiro da Cunha, J. A. (2015). Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. *Revista de Gestão*, 22(3). 339-357.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28–37.
- Legard, R.; Keegan, J.; Ward, K. (2003). In-depth interviews. In: J. Ritchie & J. Lewis (orgs.). *Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers*. Thousand Oaks: Sage.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-performance linkage: evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113–133.
- Liao, J., Murphy, P. J., & Welsch, H. (2005). Developing and validating a construct of entrepreneurial intensity. *New England Journal of Entrepreneurship*, 8(2), 31-38.
- Litz, R. A., & Stewart, A. C. (2000). Research Note: Trade Name Franchise Membership as a Human Resource Management Strategy: Does Buying Group Training Deliver “True Value” for Small Retailers? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 125–135.
- López-Bayón, S., & López-Fernández, B. (2016). Partner Empowerment and Relationship Failure in Franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1059–1079.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. D. (2016). Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556–583.

- Martín-Herrán, G., Sigué, S. P., & Zaccour, G. (2011). Strategic interactions in traditional franchise systems: Are franchisors always better off? *European Journal of Operational Research*, 213(3), 526–537.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000) The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European journal of marketing*, 39(11/12), 1235-1263.
- Mazzei, M. J., Ketchen, D. J., & Shook, C. L. (2016). Understanding strategic entrepreneurship: a “theoretical toolbox” approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 631–663.
- MacMillan, I. C., & Day, D. L. (1987). Corporate ventures into industrial markets: dynamics of aggressive entry. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 29-39.
- Melnyk, S.A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J. & Andersen, B. (2013). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.
- Melo, P. L. R. & Andreassi, T. (2010). Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 – 2007. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 268-288.
- Melo, P. L. R., Carneiro da Cunha, J. A. & Borini, F. M. (2018). Brazilian microfranchising chains: entrepreneur’s background, brand and support perception. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 17(1), 53-75.
- Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(3), 295–318.
- Michael, S. C., & Combs, J. G. (2008). Entrepreneurial failure: The case of franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73-90.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis. A methods sourcebook*. (3^a ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Nakao, A. N., Carneiro-da-Cunha, J. A., Patah, L. A. & Nassif, V. M. J. (2019). Performance of services and products in a fast food franchise chain: reflections about the home delivery model. *International Journal of Business Excellence*, no prelo.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The of Effect Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Norton, S. W. (1988). Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal*, 9(1 S), 105–114.
- Oliveira, A. S. d., Silva, D. d., & Borges, R. C. (2014). Resposta ao Crowding no Varejo Depende da Satisfação? Estudo da Relação Indireta entre Crowding e Lealdade. *Anais... XXXVIII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro - RJ. http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_MKT1264.pdf
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.

- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1968). Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? *Journal of Retailing*, 44.
- Park, J., & Kim, H. J. (2014). Environmental proactivity of hotel operations: Antecedents and the moderating effect of ownership type. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 1–10.
- Park, K., & Jang, S. (2012). Duration of advertising effect: Considering franchising in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 257–265.
- Parker, S. L., Cutts, S., Nathan, G., & Zacher, H. (2018). Understanding Franchisee Performance: The Role of Personal and Contextual Resources. *Journal of Business and Psychology*, no prelo.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: developing, implementing and using winning KPIs*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Paswan, A., & Rajamma, R. K. (2016). Franchising, knowledge transfer, and development in emerging markets. In K. Plangger (org.). *Thriving in a new world economy*. Cham: Springer.
- Perdreau, F., Le Nadant, A. L., & Cliquet, G. (2015). Human capital intangibles and performance of franchise networks: a complementary view between agency and critical resource perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 36(2), 121-138.
- Perrigot, R., Hussain, D., & Windsperger, J. (2015). An investigation into independent small business owners' perception of franchisee relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(8), 693–711.
- Pizanti, I. & Lerner, M. (2003). Examining control and autonomy in the franchisor-franchisee relationship. *International Small Business Journal*, 21(2), 131-159.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Prado, P. H. M., Korelo, J. C. & Silva, D. M. L. (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 4-24.
- Ramaseshan, B., Rabbane, F. K., & Burford, O. (2017). Combined effects of franchise management strategies and employee service performance on customer loyalty: a multilevel perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 1–19.
- Rantakari, H. (2005). VAdaptation and the Allocation of Decision Rights. *V WIP*.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta. The lean startup. Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Leya.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S. & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 261-279.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2005). *Smart PLS versão 2.0.M3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.

- Roberts, C. (1997). Franchising and strategic decision making. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(1), 160-178.
- Roh, E. Y. & Yoon, J. (2009). Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: a case of ice cream franchising in Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85-99.
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588.
- Saunders, B., Kitzinger, J. & Kitzinger, C. (2015). Anonymising interview data: challenges and compromise in practice. *Qualitative Research*, 15(5), 616-632.
- SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) (2016). Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf> Acesso em: 15 Ago. 2018.
- Sengul, M., & Gimeno, J. (2013). Constrained delegation: Limiting subsidiaries' decision rights and resources in firms that compete across multiple industries. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 420-471.
- Shane, S. a. (1996). Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival : A Study of New Franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216-234.
- Silva, B. M., Bitti, E. J. S. & Silva, V. L. S. (2017). Efeitos da dispersão geográfica sobre taxas de franquia: um estudo com redes franqueadas no Brasil. *Universo Contábil*, 13(4), 60-83.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 24(4), 265-269.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp.290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sorenson, O. & Sørensen, J. B. (2001). Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 713-724.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Staw, B. M., Sandelands, L., & Dutton, J. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- Sturm, M., & Nüesch, S. (2017). Strong shareholder rights, internal capital allocation efficiency, and the moderating role of market competition and external financing needs. *Review of Managerial Science*. No prelo.
- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2006). Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 27, 937-957.

- Taylor, S. J., Bogdan, R. & DeVault, M. I. (2016). *Introduction to qualitative research methods. A guidebook and resource*. (4^a ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Truss, C. (2004). Who's in the driving seat? Managing human resources in a franchise firm. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 57–75.
- Tse, E. C. (1991). An empirical analysis of organizational structure and financial performance in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 10(1), 59–72.
- Ullrich, J., Wieseke, J., Christ, O., Schulze, M., & Van Dick, R. (2007). The identity-matching principle: Corporate and organizational identification in a franchising system. *British Journal of Management*, 18(SUPPL. 1).
- Varotto, L. F., & Parente, J. G. (2016). Franchisor-franchisee relationship quality: time of relationship and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 600–610.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 942–962.
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração - RAUSP*, 44(1), 17–33.
- Vieira, V. A. (2011). *Escalas em marketing. Métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2012). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426–446.
- Watson, A., Dada, O. L., Grünhagen, M., & Wollan, M. L. (2016). When do franchisors select entrepreneurial franchisees? An organizational identity perspective. *Journal of Business Research*, 69(12), 5934–5945.
- Watson, A. & Johnson, R. (2010). Managing the franchisor–franchisee relationship: a relationship marketing perspective. *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 51–68.
- Weaven, S., & Herington, C. (2007). Factors influencing governance choice and human resource management within services franchising networks. *Journal of Management & Organization*, 13(02), 126–144.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1), 39–50.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*.
- Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. *Journal of Comparative Economics*, 282–285.
- Winter, S. G., Szulanski, G., Ringov, D. & Jensen, R. J. (2012). Reproducing knowledge: inaccurate replication and failure in franchise organizations. *Organization Science*, 23(3), 672–685.
- Wu, Y. (2018). Predictors of franchisee performance: the role of communication, conflict and satisfaction. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 7(2), 17–25.

Yin, X., & Zajac, E. J. (2004). The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic Management Journal*, 25(4), 365–383.

APÊNDICE

Apêndice 1 - Questionário

PESQUISA FRANQUEADO CUIABÁ

Esta pesquisa faz parte do pré-requisito para titulação de Doutor em Administração na Universidade Nove de Julho (UNINOVE) do acadêmico ALDO NOBUYUKI NAKAO sob a orientação do Prof. Dr. JÚLIO ARAÚJO CARNEIRO DA CUNHA. Tem como objetivo entender as características da gestão de franquias no Brasil.

As respostas são confidenciais e os dados serão analisados de forma global. Ressaltamos que as suas respostas são muito importantes para os objetivos dessa pesquisa.

A seguir é apresentada uma lista de afirmações, por favor, indique o grau de concordância a cada uma delas. Responda na escala variando de **1=Discordo Totalmente** até **5=Concordo Totalmente**

Questionário

1.TOMADA DE DECISÕES DOS FRANQUEADOS

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1.Eu prefiro a estratégia de inovar, mesmo sabendo que algumas irão falhar. | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> |
| 2.Eu valorizo mais soluções novas e criativas que soluções convencionais. | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> |
| 3.Eu adoto uma visão conservadora na tomada de grandes decisões. | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> |
| 4.Para que eu atinja o sucesso, eu estou disposto a assumir riscos. | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> |
| 5.Eu acredito fortemente que uma mudança no mercado pode criar uma oportunidade positiva para mim. | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> |

2.RELAÇÃO PARTICULAR DA FRANQUIA COM O MERCADO

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 6.Eu busco entender as necessidades dos clientes. * | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> |
| 7.Eu preocupo constantemente em pesquisas de mercado para entender as demandas. * | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> |
| 8.Eu examino periodicamente como as mudanças que eu faço na operação afetam aos clientes. * | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> |
| 9.Eu me adapto rapidamente às mudanças nas preferências dos consumidores. * | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> |
| 10.Eu discuto com colegas de diferentes áreas do conhecimento sobre as tendências de mercado e desenvolvimento futuro no oferecimento do produto. * | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| | <input type="radio"/> |

- 11.Nossa equipe continuamente discute as demandas dos clientes. * 1. 2. 3. 4. 5.
- 12.Presto bastante atenção em tudo que acontece nos nossos processos e todos os empregados compartilham esses detalhes. * 1. 2. 3. 4. 5.
- 13.Todos da equipe (empregados, líderes e gerentes) compartilham informações sobre os concorrentes. * 1. 2. 3. 4. 5.
- 14.Eu tento revisar meus processos para atender as demandas locais de novos produtos ou serviços. * 1. 2. 3. 4. 5.
- 15.Para que se possam estabelecer estratégias no meu plano de negócios frente a mudanças do mercado, eu recebo ajuda de todos os empregados (incluindo líderes e gerentes) para discutir essas mudanças. * 1. 2. 3. 4. 5.
- 16.Fico atento às estratégias de marketing dos concorrentes locais para conseguir agir responsivamente. * 1. 2. 3. 4. 5.
- 17.Eu interajo com meus líderes e gerentes para revisar as nossas atividades e melhorar nossos resultados. * 1. 2. 3. 4. 5.
- 18.Nossa equipe (líderes e gerentes) trabalha junto para melhorar o serviço ou o produto pra atender necessidades dos clientes. * 1. 2. 3. 4. 5.
- 19.Nós não ignoramos os feedbacks dos clientes sobre nossos produtos e serviços. * 1. 2. 3. 4. 5.
- 20.Nós sempre estamos prontos para implementar novas iniciativas de trabalho no nosso plano de marketing. * 1. 2. 3. 4. 5.

3.GERAL

- 21.Sou consciente que se eu não assumir riscos, eu vou fracassar 1. 2. 3. 4. 5.

22.Quantos dias sua unidade pode manter as atividades rotineiras em uma eventual ausência sua (por exemplo: doenças, férias etc.) sem queda considerável na qualidade dos serviços?

23.Você recomendaria para um amigo seu a compra de uma franquia do China in Box?

1. Com certeza não recomendaria
2. Provavelmente não recomendaria
3. Não recomendaria nem recomendaria
4. Provavelmente recomendaria.
5. Recomendaria com certeza.

24.Imagine agora, que esse mesmo amigo adquiriu uma unidade franqueada. Ele está em dúvida se vai dar conta de gerenciar a franquia dele e está lhe pedindo um conselho. Ele gostaria de saber quantas horas ele precisa trabalhar por semana para tocar sua franquia. Diante disso,

quantas horas você sugeriria que ele trabalhasse semanalmente na franquia dele após um ano de aquisição?

4. Perfil da franqueada e estrutura da loja

25. Tamanho total da loja em metro quadrado

26. Quantidade de funcionários que trabalham no restaurante (sem os motoqueiros).

27. Quantidade de motoqueiros próprios registrados.

28. Quantidade de motoqueiros terceirizados (se trabalhar apenas final de semana, considere meio motoqueiro).

29. Quantidade de líderes, incluindo de todos os departamentos, gerentes e gestores.

30. Tempo de experiência prévia com negócios próprios (em anos).

31. Quanto tempo você tem de experiência prévia com franquias antes da associação com China in Box (em anos).

32. Quanto tempo você tem de associação com China in Box (em anos).

33. Idade do respondente

34. Região

1. Centro Oeste 2. MG e ES 3. Nordeste 4. Norte 5. RJ 6. SP Capital
7. SP Interior 8. Sul

Nome Loja

Entrevistado

Telefone

No. End

Entrevistador

Apêndice 2 – Orientação empreendedora para franqueados

(escala Likert de cinco pontos)

Eu prefiro a estratégia de inovar e eu sei que algumas inovações irão falhar.

Eu valorizo mais soluções novas e criativas do que soluções baseadas na sabedoria convencional.

Eu pareço adotar uma visão conservadora quando tomo grandes decisões (pergunta reversa).

Para que eu atinja o sucesso, eu estou disposto a assumir riscos.

Eu acredito fortemente que uma mudança no mercado pode criar uma oportunidade positiva para mim.

Fonte: adaptado de Chien (2014).

Apêndice 3 – Orientação para o mercado para franqueados

(escala Likert de cinco pontos)

Geração de inteligência de mercado

Eu busco entender as necessidades dos clientes ao vendê-los produtos.

Eu me engajo (leio e compro quando possível) constantemente em pesquisas de mercado para entender as demandas.

Eu examino periodicamente como as mudanças que eu faço na operação afetam os clientes.

Eu me adapto rapidamente às mudanças nas preferências dos consumidores.

Disseminação de inteligência de mercado

Eu discuto com colegas de diferentes áreas do conhecimento sobre as tendências de mercado e desenvolvimento futuro no oferecimento do produto.

Nossa equipe continuamente discute as demandas dos clientes.

Presto bastante atenção em tudo o que acontece nos nossos processos e todos os empregados dividem esses detalhes.

Todos da equipe (empregados, líderes e gerentes) compartilham informações dos concorrentes.

Eu tento revisar meu plano de negócios para atender às demandas locais de novos produtos ou serviços.

Para que se possam estabelecer estratégias no meu plano de negócios frente a mudanças do ambiente, eu recebo ajuda de todos os empregados (incluindo líderes e gerentes) para discutir essas mudanças.

Resposta integrada

Fico atento às estratégias de marketing dos concorrentes locais para conseguir ser responsivo e agir.

Eu interajo com meus líderes e gerentes para revisar as nossas atividades e melhorar nossos resultados.

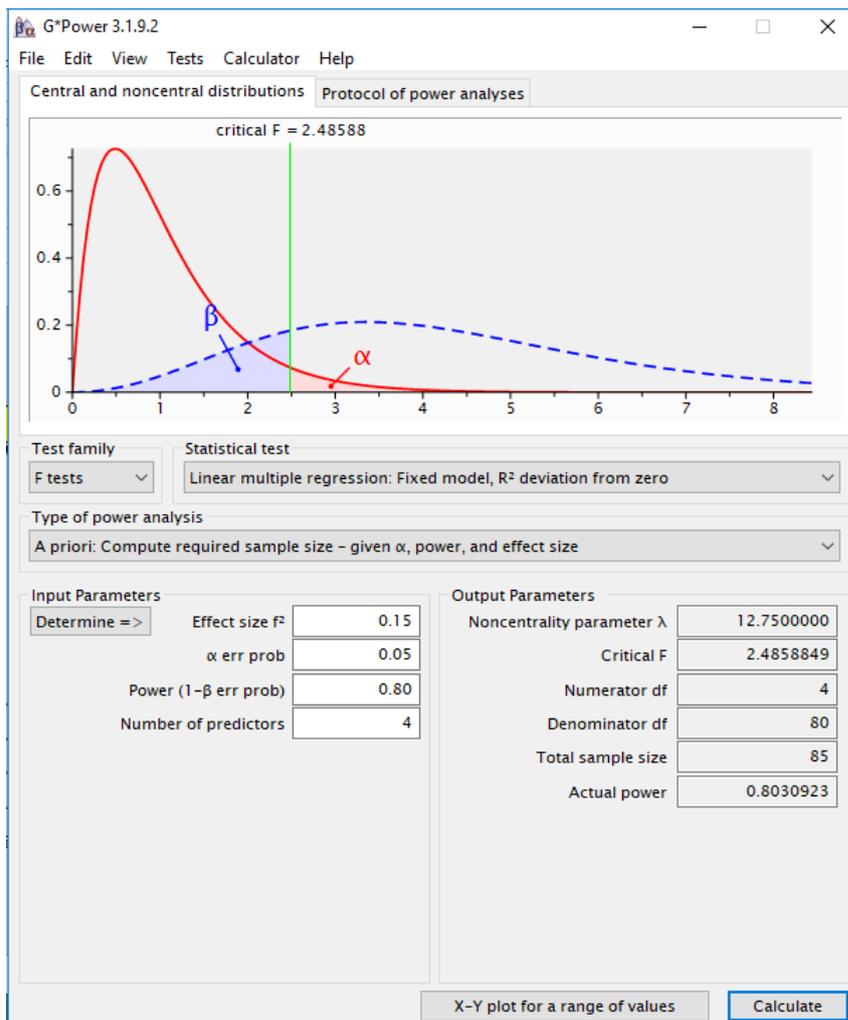
Nossa equipe (líderes e gerentes) trabalha junto para melhorar o serviço ou o produto para atender necessidades dos clientes.

Nós não ignoramos os *feedbacks* dos clientes sobre nossos produtos e serviços.

Nós sempre estamos prontos para implementar novas iniciativas de trabalho no nosso plano de marketing.

Fonte: adaptado de Lee et al. (2015).

Apêndice 4 – Tamanho mínimo amostral



Apêndice 5 - Variáveis dos Constructos da Pesquisa.

Variáveis em Estudo

Orientação empreendedor para franqueados				
q1	q2	q3	q4	q5

Orientação de mercado para franqueados														
q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20
Geração de inteligência de mercado				Disseminação de inteligência de mercado						Resposta integrada				

Geral				Estrutura Loja	Estrutura de Pessoal (Números)				Perfil do franqueado				
q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34
Reversa	Ausência	Recomendação de compra	Dedicação	Tamanho	Funcionário	Motoqueiros Próprios	Motoqueiros Terceirizados	Líderes	Experiência	Experiência Franquias	Tempo franqueado	Idade	Região

Fat Bruto Total				CPV %			Média de Mkt Local				Despesas Operacionais			
Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Coeficiente angular b de regressão	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Percentual s/ vendas	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Percentual s/ vendas
q35	q36	q37	q38	q39	q40	q41	q42	q43	q44	q45	q46	q47	q48	q49

Lucro Oper			Lucro_Op_%			Investimentos				Proprietário			
Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Percentual s/ vendas	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Percentual s/ vendas
q50	q51	q52	q53	q54	q55	q56	q57	q58	q59	q60	q61	q62	q63

Número de Comandas				Distância
Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Coeficiente angular b de regressão linear	Em Km
q64	q65	q66	q67	q68

Apêndice 6 – Valores de variância média extraída (AVE)

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
Desempenho de Negócios	0,541	0,681	0,612	0,118	0,541	0,138
Estrutura da Loja	0,503	0,741	0,193	0,506	0,503	0,089
Estrutura de Pessoal	0,618	0,825	0,069	0,687	0,618	0,019
Orientação Empreendedora	0,199	0,018		0,495	0,199	
Ger. Int. de Mercado	0,451	0,765	0,740	0,590	0,451	0,331
Dissem. Int. de Mercado	0,468	0,839	0,844	0,770	0,468	0,393
Resposta Integrada	0,453	0,799	0,782	0,686	0,453	0,354

Apêndice 7 – AVE de Constructo Orientação Empreendedora

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
Desempenho de Negócios	0,626	0,803	0,618	0,485	0,626	0,153
Estrutura da Loja	0,502	0,740	0,192	0,506	0,502	0,089
Estrutura de Pessoal	0,618	0,825	0,069	0,687	0,618	0,018
Orientação Empreendedora	0,247	0,039		0,415	0,247	
Ger. Int. de Mercado	0,550	0,785	0,670	0,592	0,550	0,366
Dissem. Int. de Mercado	0,521	0,844	0,842	0,770	0,521	0,437
Resposta Integrada	0,540	0,824	0,776	0,714	0,540	0,419