

**Fatores contingenciais que influenciam o desempenho de empresas franqueadas de *fast food* quanto ao dilema padronizar *versus* flexibilizar a gestão do negócio**

*Contingency factors that influence fast food franchisees performance in relation to dilemma standardize versus flexibile business management*

*Factores contingentes que influncian el desempeño de empresas franqueadas de fast food cuanto al dilema estandarizar o flexibilizar la gestión del negocio*

---

**Edna Torres de Araújo**

Doutora em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA)

Professora e Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis e Pós-Graduação da Faculdade de Estudos Avançados do Pará (FEAPA)

Endereço: Av. Augusto Montenegro, Km 4 n° 4120 – Bairro: Parque Verde

CEP 66635.110 – Belém/PA - Brasil

E-mail: [ebt-araujo@hotmail.com](mailto:ebt-araujo@hotmail.com)

Telefone: (91) 3202-8000

**Márcia Athayde Moreira**

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP)

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade da Amazônia (UNAMA)

Professora do Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Pará (UFPA)

Endereço: Av. Alcindo Cacela, n° 287, Bairro Umarizal

CEP: 66065-205 – Belém/PA., Brasil

E-mail: [athayde.marcia@gmail.com](mailto:athayde.marcia@gmail.com)

Telefone: (91) 4009-3018

**Tales Andreassi**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)

Professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)

Endereço: Av. 9 de Julho, 2029 – Bairro Bela Vista

CEP: 01313-902 – São Paulo/SP - Brasil

E-mail: [tales.andreassi@fgv.br](mailto:tales.andreassi@fgv.br)

Telefone: (11) 3799-7777

Artigo recebido em 19/11/2018. Revisado por pares em 02/05/2019. Reformulado em 13/12/2019. Recomendado para publicação em 13/12/2019 por Carlos Eduardo Facin Lavarda Editor-Chefe). Publicado em 30/03/2020.

## Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como os fatores contingenciais influenciam no desempenho de empresas brasileiras franqueadas de *fast food*, sob o dilema da padronização *versus* flexibilização da gestão do negócio. Sob o paradigma das teorias da agência e a da contingência, buscou-se conhecer a relação de conflitos contratuais entre franqueado e franqueador e os fatores contingenciais que influenciam o desempenho. A pesquisa foi realizada por meio de levantamento, com 265 proprietários-gerentes de uma franquia nacional de *fast food*. Observou-se que o modelo de gestão, a padronização e a flexibilização da franquia foram capazes de explicar 77,4% da variabilidade do desempenho das empresas. Conclui-se que dosagens alternadas de padronização e flexibilização do modelo de gestão são fundamentais, evidenciando que, a relação equilibrada entre a padronização, a flexibilização e a adequação do modelo de gestão são elementos que influenciam no desempenho.

**Palavras-chave:** Franquias; Fatores Contingenciais; Padronização; Flexibilização; Desempenho

## Abstract

*This research seeks to analyze how contingency factors influence the performance of Brazilian fast food franchise companies, under the dilemma standardization versus flexibility of business management. Under the paradigm of agency and contingency theories, one seeks to know the relationship of contractual conflicts between franchisee and franchisor and the contingency factors that influence performance. This study carried out through a survey conducted with companies franchised from a Brazilian fast food franchise, evaluated by 265 respondents. It was observed that the management model, the standardization and the flexibility of the franchise were able to explain 77.4% of the performance variability of the franchised companies. Concluding that alternate dosages of standardization and flexibilization of the franchise management model are fundamental, and a balanced relationship between standardization, flexibilization and the adequacy of the management model are elements that influence performance.*

**Keywords:** Franchises; Contingency Factors; Standardization; Flexibilization; Performance

## Resumen

*Esta investigación busca analizar cómo los factores de contingencia influyen en el desempeño de las compañías de franquias de comida rápida brasileñas, bajo el dilema de la estandarización frente a la flexibilidad de la gestión empresarial. Bajo el paradigma de la agencia y las teorías de contingencia, uno busca conocer la relación de los conflictos contractuales entre el franquiciado y el franquiciador y los factores de contingencia que influyen en el desempeño. Esta investigación fue realizada a través de una encuesta realizada con compañías franquiciadas de una franquicia de comida rápida brasileña, evaluada por 265 encuestados. Se observó que el modelo de gestión, la estandarización y la flexibilidad de la franquicia pudieron explicar el 77,4% de la variabilidad del rendimiento de las empresas franquiciadas. Concluir que las dosis alternativas de estandarización y flexibilización del modelo de gestión de franquias son fundamentales, y una relación equilibrada entre la estandarización, flexibilización y la idoneidad del modelo de gestión son elementos que influyen en el desempeño.*

**Palabras clave:** Franquicias; Factores Contingenciales; Estandarización; Flexibilización; Desempeño

## 1 Introdução

Na realidade das franquias *fast food*, observa-se que há fatores contingenciais que influenciam no desempenho das empresas franqueadas, particularmente no que diz respeito a processos de padronização. Tem-se em uma mão, o contexto de inserção das empresas, que muitas vezes, exige flexibilizar a gestão e a operação do negócio para adquirir sustentabilidade e manter a sobrevivência no mercado competitivo. Do mesmo modo, em outra mão, tem-se nesse modelo de negócio uma relação entre franqueador e franqueado regulada por meio de contrato de franquia. Nesse sentido, autores como Lafontaine (1992; 2014), Combs, Michael e Castrogiovanni (2004), Carvalho e Viegas (2005), Clarkin e Rosa (2005), Hoy, Perrigot e Terry (2017) e Watson e Dada (2017) convergem para o entendimento de que a relação entre franqueador e franqueado é constituída por um conjunto de contratos entre os fatores de produção, os quais são, prioritariamente, motivados por interesses e direitos dos proprietários da marca.

Observa-se desde a década de 1990 que a franquia é um ramo de negócio que vem apresentando crescimento significativo, embora com controvérsias a respeito dos resultados de sua evolução, sobretudo,

em relação aos conflitos gerados devido à incerteza de retorno dos investimentos em face de informações assimétricas ou insuficientes (HOY; SHANE, 1998). Ausência de confiança, expectativas conflitantes (COHEN; SILVA, 2000) e mau dimensionamento das taxas cobradas, são elementos de insatisfação geralmente relacionados à falta de informação suficiente para a tomada de decisão, no momento da assinatura do contrato de franquia (TOLEDO; PROENÇA, 2005; MACHADO; ESPEINHA, 2010).

Problemas de agência são evidentes na relação franqueador *versus* franqueado (LAFONTAINE, 1992; CARVALHO; VIEGAS, 2005; FERREIRA, 2005; BITTI, 2007; WATSON; DADA, 2017). Assim, têm-se que as regras entre franqueador e franqueados determinam uma influência direta para as empresas franqueadas, especificamente em relação às restrições impostas por contrato. A questão é que, adicionalmente ao contrato estabelecido entre contratante e contratado, surgem regras informais relativas à cultura local, em face das estruturas sociais, normas de condutas e hábitos de consumo de cada região, que podem ocasionar alteração do próprio padrão de produtos e serviços contratados, levando à necessidade de flexibilização desses padrões e serviços franqueados.

Nesse sentido, da necessidade de flexibilização, a rigidez do contrato de franquia pode provocar alterações na estruturação de uma organização franqueada, o que muitas vezes repercute em contradição entre o pressuposto máximo do negócio (franquia), com o modelo padrão de operação e gestão. Nesse espaço, questiona-se se uma franquia pode inserir-se em um mercado diverso do seu original (regional, nacional ou internacional) sem sofrer adaptações devido as influências socioculturais diferenciadas, ou mesmo, se não há a necessidade de adaptações no modelo de negócio para que este venha a ser aceito nos diferentes ambientes, ou ainda como se dá a decisão para a expansão das franquias quando há o dilema de padronizar ou adaptar (BORINI; SOUZA; BISKAMP; COELHO; SADZINSKI, 2013). Nessa perspectiva complexa que permeia a relação franqueador *versus* franqueado, os problemas são potencialmente agravados diante às contingências que franqueados sofrem ao longo da gestão de seus negócios (SILVA; SCARPIN; ROCHA; DOMENICO, 2014).

Cabe ressaltar que a temática não trata de um dilema novo na literatura dos negócios (MARQUES, 2006). A internacionalização de franquias *fast food* exigiu adaptação frente a novos mercados, seja por conta da cultura do país (DOMINGUES; BUENO; REBRAE, 2008), seja por uma necessidade de atender a legislação ou mesmo quanto ao foco do público-alvo. Tallman e Yip (2008) observam o dilema quanto à padronização ou adaptação das organizações em processos de expansão de mercados. Watson e Dada (2017) descrevem tensões e mecanismos de enfrentamento entre franqueados e franqueadores e apresentam como oportunidade para pesquisas futuras os esforços para avaliar influências nacionais e culturais no comportamento empreendedor de ambos.

Neste contexto, esta pesquisa avança ao fazer uma analogia no Brasil à padronização ou adaptação das organizações em processos de expansão de mercados, considerando sua dimensão continental e suas diferenças regionais e culturais, diferenças climáticas e mercados diversificados, a partir da observação que modelos padronizados nos contratos de franquia *fast food* tendem a ser um problema para o desenvolvimento e a continuidade do negócio. De modo geral, em nível internacional Hoy, Perrigot e Terry (2017) avaliam que as pesquisas em franquia caminham dos estudos organizacionais, contrato legal e canais de distribuição, para tópicos em empreendedorismo, como reconhecimento de oportunidades, formação de equipes e discussão de estratégias para o setor.

Assim, analisar os fatores contingenciais e sua relação estrita com o dilema padronizar *versus* flexibilizar a gestão, pode se constituir como uma estratégia de conhecimento capaz de contribuir para a redução dos conflitos de agência proporcionados pelo embate decorrente de interesses relacionados ao desempenho do negócio, notadamente devido ao modelo padrão de franquia imposto ao franqueado. Logo, a questão que motiva a pesquisa é: como fatores contingenciais que influenciam o desempenho se associam ao dilema padronizar *versus* flexibilizar a gestão de empresas franqueadas brasileiras?

A pesquisa apresenta como principal objetivo analisar, considerando o contexto de agência no qual estão inseridas, como os fatores contingenciais influenciam no desempenho de empresas brasileiras franqueadas de *fast food* sob o dilema da padronização *versus* flexibilização da gestão do negócio.

Destaca-se a relevância do tema, a partir dos dados da Associação Brasileira de Franquias – ABF (2017), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2017) e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED (2017), em relação ao papel do setor de franquias no cenário brasileiro e internacional. No Brasil as franquias atuam em todas as cinco regiões, cobrindo os 26 estados e o distrito federal com 3.039 redes. O ramo de alimentação tem participação de 20% no segmento de franquias, com

faturamento acumulado no período de 2011-2016 na ordem de R\$ 734 bilhões, com crescimento médio anual de 12,25%, e participação média no PIB Brasileiro de 2,25% no ano de 2016 (ABF, 2017).

Destaca-se que o mercado de franquias vem sendo acionado de modo crescente, visto que o mesmo se configura em um conjunto de métodos e arranjos operacionais que favorecem ao franqueador e aos franqueados suporte e condições para o negócio (CHERTO, 1988; COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; MARQUES; MERLO; NAGANO, 2009; RIBEIRO; PRIETO, 2009; MELO; ANDREASSI, 2010).

Melo e Andreassi (2012) destacam oportunidades de estudo na área, particularmente quando se busca entender as relações que permeiam o dilema da padronização, e sobretudo, ao se tratar do mercado doméstico. Assim, esta pesquisa contribui para avançar na produção de conhecimento relacionado à temática sobre problemas e desafios da realidade das empresas franqueadas em âmbito nacional. Vislumbra-se contribuir para o aumento da compreensão do segmento de franquias *fast food*, a fim de dar suporte e subsídios tanto aos franqueadores, para entender cada vez mais as particularidades existentes de suas lojas franqueadas quanto aos franqueados, que poderão se valer dos conhecimentos proporcionados pela pesquisa como contributo à crítica do modelo padrão de gestão de franquias na relação entre esses dois polos, ampliando assim, o conhecimento acadêmico e profissional.

Não se tem a pretensão de esgotar o debate, nem mesmo avaliar eventuais impactos dos arranjos entre fatores ambientais e organizacionais para verificar o desempenho, tendo em vista que não cabe ao escopo desta pesquisa. A pesquisa está construída com base na modalidade de informantes para obtenção de dados por meio de *survey*, tendo como população de estudo o total de proprietários-gestores de empresas de *fast food* franqueadas de uma cadeia nacional, situada ao longo do território brasileiro.

## 2 Aspectos Teóricos

A teoria da agência e a teoria da contingência constituem os elementos teóricos que suportam o modelo conceitual. Por meio destas duas teorias, é entrelaçada a relação contratual entre franqueador e franqueado e os fatores contingenciais que influenciam no desempenho das franquias, particularmente no que diz respeito ao dilema padronizar *versus* flexibilizar a gestão e a operação dessas empresas e a percepção dos proprietários-gerentes e gestores acerca a influência da padronização sobre o desempenho. Cabe ressaltar que o contexto de agência é um importante pano de fundo para esta discussão, apesar de não ser exatamente o objeto de análise desta pesquisa, fundamentada essencialmente nas implicações das contingências sobre o desempenho dos franqueados.

### 2.1 Teoria da agência e o contrato padrão de franquia

A literatura sobre franquia apresenta a teoria da agência entre as abordagens teóricas utilizadas para analisar a relação entre franqueador e franqueados (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; VANCE, 2010; MELO; ANDREASSI, 2010; VAROTTO; OLIVEIRA, 2013).

Sob os pressupostos da teoria da agência, no sistema de franquia, o principal é o franqueador, que responde pela criação e desenvolvimento da marca e seus produtos, pelo *know-how* da operação e, conseqüentemente, pela transferência de *know-how* por meio do treinamento e capacitação dos seus franqueados, o agente. Assim, o franqueado, por receber toda essa assistência, compensará o franqueador por meio dos pagamentos de taxas da franquia, publicidade e royalties acordados no contrato de franquia (LEVY; WEITZ, 2000; COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; DANT; GRUNHAGE; WINDSPERGER, 2011).

Considerando que os agentes possuem interesses e informação diferentes daquelas que interessam ao principal, uma das características da agência é a questão da assimetria de informação (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989; MILGRON; ROBERTS, 1992; MANKIW, 2005; LOPES; MARTINS, 2007; NASCIMENTO; LERNER; REGINATO, 2007), além de estudar como arranjos contratuais lidam com os problemas advindos das relações de agência (SIMON, 1991; PINTO JÚNIOR; PIRES, 2009), levando em consideração algumas suposições sobre as partes envolvidas, tais como aversão ao risco, racionalidade limitada e conflito de interesses (EISENHARDT, 1989). A teoria da agência busca compreender as causas e conseqüências da discordância do ponto de vista das organizações (BARNEY; HESTERLY, 2004), sendo útil para compreender fenômenos intraorganizacionais, mas também na análise

de relações interorganizacionais.

Assim, pode-se inferir que na relação entre o principal (franqueador) e os agentes (franqueados), as decisões e ações deveriam ser realizadas de forma alinhada, minimizando as diferenças entre as percepções, visões e objetivos quanto à condução do negócio, a fim de evitar os problemas de agência e consequências deles decorrentes (COSTA MARQUES; CONDE, 2000; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; DAMODARAN, 2002).

No setor de franquias tais problemas de agência são passíveis de ocorrência na seleção dos franqueados ou na relação pós-contratual, principalmente nas relações cotidianas marcadas pela assimetria de informação, o que reflete na geração de custos de agência na coleta de informações e no monitoramento das ações do agente (JENSEN; MECKLING, 1976; MARCHET, 2001; SEGATTO-MENDES, 2001; COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; ANDRADE; ROSSETTI, 2004; BITTI; AQUINO; PAGLIARUSSI, 2007) custos agravados em casos de dispersão geográfica (RUBIN, 1978).

Assim, observa-se que a relação entre franqueador e franqueado no sistema de franquias deve ser equilibrada, mediada pela escolha adequada dos termos de contrato (denominado de Contrato de Franquia) com definição explícita de cláusulas que atendam ao máximo à expectativa de ambos, minimizando o risco moral do franqueador ao mesmo tempo propondo incentivos para maximizar o desempenho dos franqueados (LAFONTAINE, 1992; VANCE, FÁVERO; LUPPE, 2008; LAFONTAINE, 2014).

Sob um ponto de vista legal, os termos do contrato de franquia estão descritos no artigo 2º da Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que regula a atividade de franquias no Brasil. Entre outras funções, o contrato promove a padronização do sistema de franquia deixando o franqueado com pouca liberdade para alteração dos procedimentos padrões de gestão do negócio (MENDELSON, 1994; MÉNARD, 2004; TIKOO, 2005; HIGA, 2013).

Leidner (1993) destacou que o modelo padrão de franquia é sustentado por práticas de gestão de muito controle, hierarquizadas e burocratizadas. Watson e Dada (2017) afirmam que o centro do debate diz respeito à extensão em que o *franchising* representa um modelo de negócios altamente padronizado, sendo este modelo de gestão, em que o franqueador procura garantir uma replicação uniforme de suas operações comerciais em toda a rede de franquias, imposto e disseminado pelos franqueadores e executado pelos franqueados, intrinsecamente menos motivador que modelos mais flexíveis e com mais autonomia (CLARKIN; ROSA, 2005; CAPPELLI; HAMORI, 2008; HOY, 2008; WINTER; SZULANSKI; RINGOV; JENSEN, 2012).

Envereda-se assim pelo dilema padronizar *versus* flexibilizar e os aspectos contratuais que permeiam a relação entre os franqueadores e franqueados (MICHAEL, 1996; CLARKIN; ROSA, 2005; CAPPELLI; HAMORI, 2008; HOY, 2008; WINTER et al., 2012; DADA; WATSON, 2013; WATSON; DADA, 2017). A padronização impõe limitações ao capital humano do franqueado, que vão além da qualificação ou de experiências anteriores, pelo conhecimento que o franqueado tem sobre o contexto local e regional, incluindo os hábitos de consumo de seus clientes, o que é difícil de informar ao franqueador na sintetização dessas informações. Em um contexto de alta padronização, é difícil florescer a autonomia, a proatividade e a inovação, onde o papel do franqueado parece ser reduzido à simples execução de práticas e procedimentos padronizados estabelecidos por eles para seus franqueadores. Isto posto, na perspectiva que permeia a relação franqueador *versus* franqueado, a capacidade de resolução de problemas poderia ser reduzida, notadamente diante às contingências que franqueados sofrem ao longo da gestão de seus negócios.

## 2.2 Teoria da contingência e fatores contingenciais que afetam franquias

A teoria da contingência preconiza que a maximização do desempenho em organizações depende de adaptações constantes a seu ambiente (SILVA et al., 2014). O entendimento da dinâmica da contingência favorece a compreensão dos fatores que direcionam uma empresa a reagir de um modo ou outro, implantar determinado sistema de gestão ou simplesmente abandoná-lo na busca por um melhor desempenho, competitividade e sobrevivência (ESPEJO, 2008; BEUREN; FIORENTIN, 2014; LUCENA; MARCELINO, 2015).

Nesse contexto, diversos são os fatores contingenciais que afetam as organizações em seus diferentes elementos de gestão (YASSAY-ARDEKANI; NYSTROM, 1996; GRAY, 1997; LU; BEAMISH, 2001; BROUTHERS; NAKOS, 2004; RASHEED, 2005; RODRIGUES, 2010; BEUREN; FIORENTIN, 2014), tais como na otimização da estrutura (hierarquização, setores, processos, pessoas);

na formação das estratégias (ações e decisões), na aquisição de novas tecnologias na formalização, especialização, diferenciação e formas de burocratização das empresas (COVALESKI; DIRSMITH; SAMUEL, 1996).

Observa-se que não haveria uma estrutura organizacional única capaz de funcionar de forma indistinta em toda e qualquer organização, sendo que as contingências se referem às respostas, ou às circunstâncias em que uma resposta é produzida (MADEIRA, 2009; ARAÚJO; NUNES; GALVAN; SILVA; CASSIANO; ALVES; LIMA; MARTINS; PINTO, 2014; OLIVEIRA; RECH; CUNHA; PEREIRA, 2014; LUCENA; MARCELINO, 2015).

Observa-se que a teoria da contingência auxilia na compreensão dos fatores que podem influenciar o crescimento e a sobrevivência das franquias, levando em conta os ambientes externo e interno em que estão inseridas, procurando explicar o modo pelo qual funcionam em diferentes condições.

## 2.2.1 Fatores contingenciais externos e internos às franquias

O fator contingencial externo, ou fator ambiental, é entendido como uma variável independente na teoria da contingência. O ambiente é o espaço onde as organizações possuem pouco ou nenhum poder de influenciá-lo e, diante disso, precisam se adequar em termos de estrutura, procedimentos administrativos e modelos de negócio, para que possam se adaptar. O ambiente determina as características organizacionais (ABREU, 2006).

Fonseca e Quel (2016) expõem que o ambiente externo é tradicionalmente categorizado em duas dimensões: o ambiente externo geral e o ambiente das tarefas. No contexto do ambiente geral pode-se citar, por exemplo, agentes tecnológicos, econômicos, políticos/legais, socioculturais e internacionais. Enquanto no ambiente das tarefas os agentes estão mais próximos e presentes no dia-a-dia da organização, sendo eles: clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos reguladores e parceiros estratégicos (FONSECA; QUEL, 2016).

O Quadro 1 apresenta fatores do ambiente externo que influenciam as empresas franqueadas, relacionados à cultura, ao clima, ao governo, aos fornecedores e aos concorrentes.

**Quadro 1. Fatores ambientais externos**

Fator	Características	Autores
Cultura	Conjunto de símbolos e significados sociais; Valores, hábitos e costumes da sociedade, cultivados e transmitidos de uma geração para outra.	Hatch, 1997; Crozatti, 1998; Kotabe; Helsen, 2000; Machado-da-Silva; Nogueira, 2001; Leal, 2005; Castro, 2011.
Mudanças Climáticas	Condições médias da atmosfera de um determinado lugar, que resultam da sucessão dos estados de tempo.	Jain, 1989; Baalbaki; Malhotra, 1993; Garcia; Caravello, 1998; Silva, 2001.
Governo	Leis e outras normas que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento organizacional.	Hall, 2004; Fonseca; Quel, 2016.
Fornecedores	Organizações ou a indivíduos responsáveis pelo abastecimento a outros indivíduos ou organizações	Rodriguez, 2002; Stonebraker; Afifi 2004; Ho; Xu, 2010; Morgado; Gomes, 2012.
Concorrentes	Empresas do mesmo seguimento ou de outros seguimentos que necessitam do mesmo recurso.	Van der Stede, 2004; Junqueira, 2010.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Por sua vez, os fatores internos são variáveis dependentes que tecnicamente a empresa consegue controlar (GUERRA, 2007; SCARPIN; CARLI, 2016), que refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida (DONALDSON, 2001). Dessa forma é necessário que sejam realizadas adequações entre os fatores contingenciais e organizacionais internos, visando à maximização do desempenho da empresa. Esta adequação, também conhecida por *fit* ou ajuste, foi utilizada em diversos estudos envolvendo a teoria contingencial (JUNQUEIRA; FREZATTI, 2011; SORDI; MEIRELES; NELSON, 2014; SILVA, *et al.*, 2014; MARQUES; SOUZA; SILVA, 2015) e pressupõe que, quanto maiores os ajustes realizados, melhor será o desempenho organizacional (LAWRENCE; LORSCH, 1967; DONALDSON, 2001; GUERRA, 2007; BURTON, 2008).

No âmbito do modelo de gestão das franquias, cabe uma reflexão sobre a constante necessidade de

adaptação organizacional prevista na literatura contingencial e o contrato padrão de franquia. Cabe destacar aqui que a adaptação deve ser aplicada com base em diferentes níveis. Isso não significa que a empresa não possa utilizar padronização, mas sim, que a mesma deve observar os movimentos contingenciais externos a ela.

A influência dos fatores externos leva à adequação dos processos internos, os quais também são elementos-chave para a sobrevivência e competitividade da organização, conforme se apresentam no Quadro 2.

**Quadro 2. Fatores contingenciais internos**

Fator	Características	Autores
Estrutura	Porte da empresa, incertezas que impactam na forma como a organização está estruturada.	Lawrence; Lorsch, 1962; Bertero, 1999; Guerra, 2007; Junqueira, 2010; Oliveira <i>et al.</i> , 2014.
Estratégia	Pode ser entendida como a representação de um mecanismo de apoio à gestão, com vistas ao desenvolvimento das competências e habilidades essenciais à construção de vantagem competitiva.	Chandler, 1962; Miles; Snow, 1978; Porter, 1996; Daft, 2010; Mattos, 2014.
Tecnologia	Sistemas computacionais, automatização e sua influência na gestão. Inclui o <i>hardware</i> .	Woodward, 1958; 1965; Perrow, 1976; Bernardes, 2003; Chenhall, 2003; Leal, 2005; Espejo, 2008; Mattos, 2014.
Porte	Tamanho, complexidade da estrutura organizacional, número de empregados.	Greiner, 1972; Child, 1975; Pugh; Hickson; Hinings; Turner, 1976; Child; Mansfield, 1972; Merchant, 1981; 2007; Chenhall, 2003; Gerdin, 2005; Silva <i>et al.</i> , 2013.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Diante dos fatores contingenciais, não há um modelo de gestão ideal, que se aplique da mesma forma a todas as organizações (CANIATO; CARIDI; CASTELLI; GOLINI, 2009; CAMACHO, 2010; JUNQUEIRA, 2010), mas um modelo de gestão flexível pode ser operacionalizado em uma dimensão mais ampla, considerando as relações internas e externas da organização.

### 2.3 Modelo de gestão

O modelo de gestão pode ser definido como um conjunto de atividades coordenadas, de normas, princípios e filosofias, que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia, integrando o planejamento, a implantação, a medição, o monitoramento, a avaliação e o aprimoramento constante dos processos operacionais (CROZATTI, 1998; GUERREIRO, 1989; CATELLI *et al.*, 2001; RODRIGUEZ, 2002; RODRIGUEZ, 2010; PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010).

Se apresentam no Quadro 3, três elementos que compõem os pilares do modelo de gestão.

No modelo de gestão se define a arquitetura administrativa da organização (GOTO, 2013) observando as definições institucionais (cultura organizacional) e características do processo decisório, entre outros fatores que influenciam o comportamento das organizações e os sistemas de controles, impactando no seu desempenho (CROZATTI, 1998; SANTOS, 1992; FERNANDES, 2000; MARANHÃO; MACIEIRA, 2008), notadamente em ambientes de competição e turbulência e sujeitos à presença de contingências (PELEIAS, 2002; GAION, 2008; OLIVEIRA; MELHADO, 2008; GOTO, 2013; PINOTTI; GUTH, 2014).

**Quadro 3. Elementos de gestão**

Fator	Características	Autores
Planejamento	Processo de decisão dos objetivos da organização, recursos necessários e as políticas para uso desses recursos.	Oliveira; Melhado, 2008; Birnberg, 2011; Goto, 2013.
Execução	Caracterizada como a execução do que foi planejado pela organização	Bracker, Keats, Pearson, 1988; Goto, 2013; Pinotti; Guth, 2014.
Controle	Etapa na qual se asseguram os recursos obtidos e usados para atingir os objetivos.	Peleias, 2002; Birnberg, 2011; Goto, 2013; Scarpin; Carli, 2016.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Nesse contexto, Legge (1995) e Motta (2000) alertam que o ideal de flexibilidade na gestão deve ser visto com cautela, pois toda organização precisa de uma certa regularidade estrutural, possibilitando atender propósitos definidos e administrados em interação entre as partes. A questão passa a ser definir quais níveis de rigidez e de flexibilidade são adequados para a eficácia do modelo de gestão em uma organização, assim discute-se o que é padronização e flexibilidade em franquias.

## **2.4 Retomando: padronização da franquia e implicações para o desempenho**

A padronização dos processos é um dos pilares do sistema de franquias (MARQUES, 2006). Pessoa e Rocha (2003) afirmam que a essência da franquia é a padronização, isto é, a adoção de uma estratégia unificada, na medida em que a implantação de uma rede de empresas franqueadas envolve basicamente o desenvolvimento de padrões universais referentes a todo o plano de negócio, tais como, operações, marca, produtos ou serviços oferecidos ao cliente, preço, características operacionais e administrativas. Winter et al. (2007) observam que a replicação do modelo de gestão deve maximizar o desempenho, minimizando o desperdício de esforços em tentativas de adaptações e alterações no modelo de gestão que possam prejudicar o desempenho. Outros autores como Cox e Mason (2007), Dada e Watson (2013) argumentam que a padronização deve facilitar o controle de qualidade, a minimização de custos por meio de economias de escala, e, notadamente a promoção e a proteção da imagem da marca.

Por outro lado, Shoham (1999), Newburry e Yakova (2006), Cox e Mason (2007) ressaltam que a total padronização pode levar a empresa a falhar ao atender as necessidades dos consumidores locais, pois esta pode vir a alienar-se do mercado local, contradizendo a natureza geograficamente diversa dos mercados dos franqueados. Watson e Dada (2017) reforçam que são criadas tensões entre o desejo dos franqueadores de padronização e os franqueados, que desejam realizar adaptações no mercado local buscando melhorar seu desempenho (Winter et al., 2007). Dada e Watson (2013) argumentam ainda que proporcionar aos franqueados mais autonomia para buscar oportunidades empresariais locais em situações em que o franqueador conhece pouco do mercado local deverá ser benéfico para o sistema.

A discussão se aprofunda ao ser inserida a influência dos fatores contingenciais no desempenho. Estudos tiveram seus esforços voltados para este tema, tais como Zou, Anclrus e Norvell (1997), Vrontis (2003), Solberg (2002), Vrontis e Kitchen (2005), Vrontis e Papassolomou (2005). Estes autores, ao sugerirem quais seriam os fatores contingenciais a serem considerados na análise das vantagens e/ou desvantagens de padronizar o sistema de franquias, remetem às características internas da organização e aos fatores ambientais externos. Neste sentido, considerando a influência de fatores contingenciais sobre o desempenho dos sistemas de franquias, até mesmo defensores da padronização como Sorenson e Wiechmann (1975) observam que sua aplicação é uma questão de grau, do quanto esta deve ser padronizada ou adaptada.

Assim, ambas as estratégias podem ser utilizadas, seja padronizar ou adaptar, tudo dependerá das necessidades da organização em seu ambiente (PAPASSOLOMOU, 2005). Ressalta-se que, no sistema de franquias, a padronização também tem como ponto crítico minimizar os conflitos gerados na relação de agência, potencializados diante de fatores contingenciais que impactam diretamente no desempenho do negócio. Nesse contexto, sob a luz das teorias agência e contingência, a escolha entre a padronização e a flexibilização na relação entre franqueador e franqueados, deve levar em consideração o que direciona a franquia a um melhor desempenho.

### **2.4.1 Atributos do desempenho da franquia**

Compreender os determinantes do desempenho é de grande interesse para a pesquisa estratégica em gestão em um contexto de franquia (BOURKHEILI, 2015). Desempenho medido tanto sob uma ótica econômico-financeira, quanto não-financeira (KAPLAN; NORTON, 2000; CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007; PUNNIYAMOORTHY; MURALI, 2008; AHMAD; ZABRI, 2016). Sendo que a escolha dos elementos para a avaliação do desempenho deve ocorrer com base no conjunto de atributos que melhor se adapte aos objetivos de seus proprietários-gerentes e ao modelo de gestão da organização (MONDINI; MACHADO; SCARPIN, 2013).

Entre os fatores que influenciam a percepção de sucesso pelos empreendedores destaca-se a satisfação que seus proprietários-gerentes possam ter em relação ao andamento de suas empresas. Carree e

Verheul (2012) evidenciam três tipos de satisfação que afetam os empreendedores, sendo dois relacionados a características pessoais: bem-estar psicológico, tempo livre e a renda (lucros), sendo que a satisfação com o rendimento (lucros) é o de maior peso, uma vez que está diretamente ligado com os motivos que levaram esse empresário a constituir sua empresa.

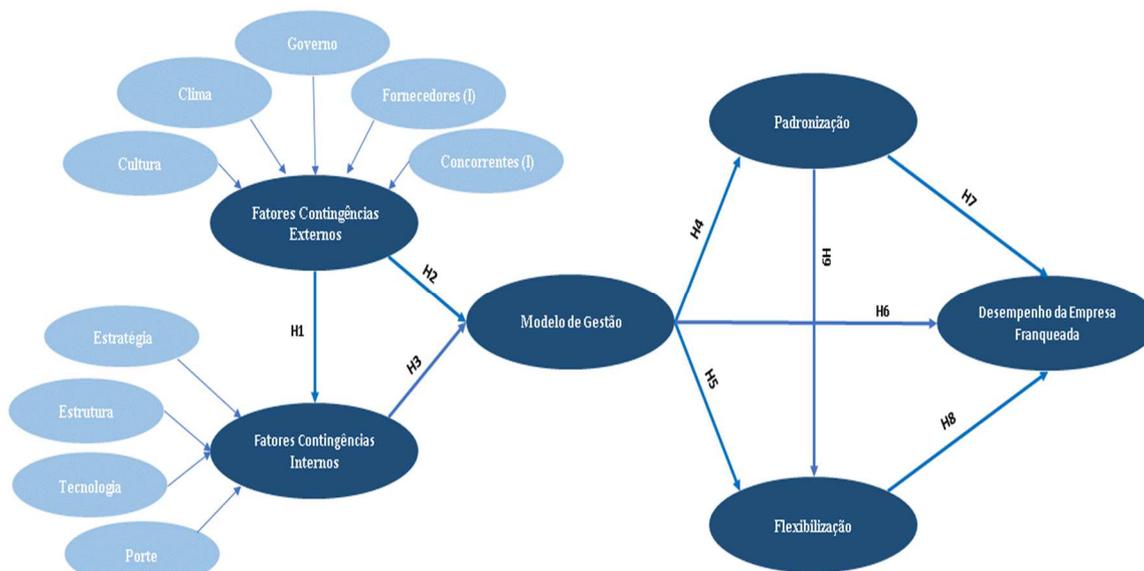
No sistema de franquias a opção em medir o desempenho por meio do grau de satisfação do franqueado pelo negócio franquia foi testado com êxito por Leal, Soares e Godoi-De-Sousa (2009). A medição do desempenho com base na satisfação do gestor é um método criado por Steers (1975), denominado de Auto Avaliação de Desempenho. Sobre este método, diversos estudos foram realizados (GOVINDARAJAN, 1984; GOVINDARAJAN; FISHER, 1990; GUL; CHIA, 1994; CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; BAINES; LANGFIELD-SMITH, 2003; JEREMIAS; GANI, 2004; GUERRA, 2007). Dado seu êxito, este será o modelo para medição do desempenho desta pesquisa.

### 3 Modelo Estrutural e Especificação das Hipóteses

Com base no entrelaçamento teórico estudado, foi concebido o modelo estrutural que norteará a pesquisa de campo desta investigação. Cabe ressaltar que os fatores contingenciais são as variáveis internas e externas que modelam as características organizacionais em determinado momento. A partir deste entendimento, de que esses fatores contingenciais implicam no dilema padronizar ou flexibilizar a gestão da empresa franqueada, pode-se inferir, que a relação contratual entre franqueador e franqueado são fatores que influenciam na adequação do modelo de gestão, e por consequência, no desempenho do negócio. O modelo estrutural é apresentado na Figura 1, onde os constructos são representados pelos círculos em azul escuro e são divididos em constructos formativos, como os fatores contingenciais externos e fatores contingenciais internos, e em constructos reflexivos, como o modelo de gestão e a padronização da franquia, flexibilização da franquia e o desempenho da empresa franqueada.

De forma sumarizada, têm-se no modelo estrutural os caminhos que estão conduzindo cada hipótese da pesquisa, com cada constructo, apresentando setas que indicam os efeitos, sobre outros constructos.

Assim, as setas demonstradas nas hipóteses H1e H2 do constructo fatores contingenciais externos, indicam respectivamente, que esse constructo provoca efeito negativo nos fatores contingenciais internos, do mesmo modo, a hipótese H2 indicam que os fatores contingenciais externos provocam também, efeito negativo no modelo de gestão da franquia.



**Figura 1: Modelo estrutural hipotético com a sinalização das hipóteses**

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

\* As variáveis que compõem cada constructo estão apresentadas em Apêndice.

Já a hipótese H3, do constructo fatores contingenciais internos, indicam um efeito positivo no modelo de gestão. Enquanto as hipóteses H4 e H5 do constructo modelo de gestão, apresentam um efeito

negativo na padronização da franquia, diferente da hipótese H5, que apresenta um efeito positivo do modelo de gestão sobre a flexibilização.

Em relação as hipóteses H6, H7 e H8, dos constructos do modelo de gestão, da padronização e da flexibilização, respectivamente, tem-se que a H6 apresenta um efeito positivo do modelo de gestão da franquia no desempenho dos franqueados, da mesma forma que , H8 apresenta-se de forma positiva indicando que a flexibilização do modelo de gestão implica em melhor desempenho, diferentemente de H7 da qual se espera um efeito negativo da padronização sobre o desempenho.

Finalmente, a hipótese H9 do constructo padronização da franquia, provoca um efeito positivo na flexibilização, indicando que quanto maior a padronização, maior é a importância para que se flexibilize a franquia. O Quadro 4 descreve as hipóteses a serem investigadas conforme o modelo proposto demonstrado na Figura 1.

**Quadro 4: Hipóteses da pesquisa**

<b>H1</b>	Existe um efeito dos fatores contingenciais externos sobre os fatores contingenciais internos, sendo que, quanto menor for a influência dos fatores contingenciais externos, maior tende a ser a estruturação dos fatores contingenciais internos.
<b>H2</b>	Existe um efeito dos fatores contingenciais externos sobre o modelo de gestão, sendo que quanto maiores forem os fatores contingenciais externos, menos estruturado tende a ser o modelo de gestão.
<b>H3</b>	Existe um efeito dos fatores contingenciais internos sobre o modelo de gestão, sendo que quanto melhor estruturados forem os fatores contingenciais internos, melhor também será a adequação do modelo.
<b>H4</b>	Existe um efeito do modelo de gestão sobre a padronização da franquia, sendo que quanto maior for a adequação do modelo de gestão, menor é a padronização da franquia.
<b>H5</b>	Existe um efeito do modelo de gestão sobre a flexibilização da franquia, sendo que quanto maior for a adequação do modelo de gestão em relação à articulação dos fatores contingenciais, maior será a importância da flexibilização.
<b>H6</b>	Existe um efeito do modelo de gestão sobre o desempenho da empresa franqueada, sendo que quanto maior for a adequação do modelo de gestão, melhor é o desempenho da empresa franqueada.
<b>H7</b>	Existe um efeito da padronização da franquia sobre o desempenho da empresa franqueada, sendo que quanto maior for a padronização da franquia, menor é o desempenho da empresa franqueada.
<b>H8</b>	Existe um efeito da flexibilização da franquia sobre o desempenho da empresa franqueada, sendo que quanto maior a flexibilização, maior é o desempenho da empresa franqueada.
<b>H9</b>	Existe um efeito da padronização da franquia sobre a Flexibilização, sendo que quanto maior a Padronização da Franquia maior é a Importância da Flexibilização.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

As hipóteses deste estudo foram testadas a partir do modelo apresentado na Figura 1, conforme se detalha no delineamento da pesquisa de campo desta investigação.

#### 4 Delineamento da Pesquisa de Campo

O estudo foi realizado por meio de levantamento, com aplicação de questionário estruturado e padronizado, construído a partir do modelo de mensuração teórico definido. Para a construção do questionário optou-se pelo uso da escala *Likert* de concordância adaptada para sete pontos, respondida pelos franqueados (proprietários-gerentes), individualmente e no anonimato. Aqui cabe ressaltar que a escolha por uma escala com sete pontos se deu pela oportunidade de ampliar a capacidade de julgamento, e assim discriminar suficientemente a opinião dos respondentes (MILLER, 1956).

O questionário foi estruturado a partir dos constructos: fatores contingenciais externos; fatores contingenciais internos; modelo de gestão; padronização; flexibilização; e, desempenho, além de um item destinado a caracterização sociodemográfica dos respondentes. contendo: 15 questões para a caracterização do indivíduo e seus estabelecimentos e 60 questões sobre o objeto de estudo, divididas em 2 constructos de segunda ordem (Fatores Contingenciais Externos e Fatores Contingenciais Internos) e em 13 constructos de primeira ordem (Cultura, Clima, Governo, Fornecedores, Concorrentes, Estratégia, Estrutura, Tecnologia, Porte, Modelo de Gestão, Padronização da Franquia, Flexibilização da Franquia e Desempenho da Empresa Franqueada).

A população da pesquisa foi formada pela totalidade dos proprietários-gerentes das empresas franqueadas no Brasil de uma cadeia nacional de *fast food*. A população de pesquisa, totalizou 734 franqueados em 1.124 pontos de venda (base agosto/2016). Ao final, a amostra foi composta por 265 franqueados que representam 682 pontos de venda, em todo território brasileiro, os quais foram contactados

por meio eletrônico e telefone, a partir do cadastro de franqueados fornecido pela rede franqueadora. Os questionários foram estruturados na plataforma Google, enviados e recebidos por meio eletrônico no período de fevereiro a junho de 2017.

#### 4.1 Tratamento dos dados: *Structural Equations Modeling* - SEM

Os dados foram tratados a partir da modelagem de equações estruturais (SEM - *Structural Equations Modeling*), a qual permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo. Cabe aqui reafirmar que os constructos fatores contingenciais externos e fatores contingenciais internos são constructos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores).

Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem Two-Step (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a análise fatorial com o método de extração das componentes principais (MINGOTI, 2007).

Para analisar a qualidade e validade dos constructos de primeira ordem foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. De acordo com Hair *et al.* (2009), a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente são medidas utilizadas para verificar a qualidade e validade dos constructos. A dimensionalidade indica a dimensão do constructo. O ideal é que o constructo seja unidimensional, indicando que os itens que o formam estão medindo um único conceito. A confiabilidade verifica a consistência interna. Essa medida verifica se o item está consistente com o constructo. Já a validade convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas. O ideal é que as correlações entre as medidas sejam altas indicando que a escala está medindo seu conceito pretendido.

Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída – AVE for superior a 50% (HENSELER *et al.*, 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias. Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (CHIN, 1998). De acordo com Tenenhaus, Amato e Vinzi (2005) os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (HAIR *et al.*, 2009). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (CHIN, 1998). Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de Kaiser (1958) que retorna à quantidade de dimensões do constructo. A adequação da amostra para utilização da análise fatorial foi medida através do indicador KMO que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis.

Cabe ressaltar que os constructos Cultura, Clima, Governo, Fornecedores, Concorrentes, Estratégia, Estrutura, Tecnologia, Porte, Modelo de Gestão, Padronização, Flexibilização e Desempenho da Empresa Franqueada (constructos de primeira ordem) são reflexivos, enquanto os constructos de segunda ordem (Fatores Contingenciais Externos e Fatores Contingenciais Internos) são formativos. Dessa forma os constructos de primeira ordem são as causas de seus respectivos constructos de segunda ordem, enquanto os itens (perguntas) são os reflexos de seus respectivos constructos de primeira ordem.

Portanto, para avaliar o modelo formativo foi verificado se os pesos eram significativos ou maiores que 0,20 e se as cargas fatoriais eram maiores que 0,60 (CHIN, 1998). Assim, através da análise dos componentes principais (ACP), nos constructos de primeira ordem, utilizou-se a análise fatorial que teve como objetivo verificar a necessidade de exclusão de algum item (pergunta) que não estivesse contribuindo para a formação dos constructos de segunda ordem, uma vez que de acordo com Hair *et al.* (2009) itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Ressalta-se o uso da abordagem *two-step* (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação varimax (MINGOTI, 2007). Também foi avaliado se os Fatores de Inflação da Variância (VIF) eram maiores que 5, evitando assim problemas de multicolinearidade.

Para testar a validade convergente dos constructos foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Para mensurar a confiabilidade dos constructos foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.). Para a validade discriminante foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais. O método das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY; HIGGINS; THOMPSON, 1995) também foi utilizado para verificar a validação discriminante.

Na sequência para a avaliação da qualidade do ajuste do modelo foram utilizados o  $R^2$  e o  $Q^2$ . Para avaliar o tamanho do efeito do constructo preditor, foi usado o  $f^2$  de Cohen (COHEN, 1988). Após o ajuste do modelo, computou-se os indicadores a partir dos pesos estimados e para compará-los com as variáveis qualitativas nominais foram utilizados os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLFE, 1999). Já para relacionar os índices com as variáveis qualitativas ordinais e quantitativas foi utilizada a Correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE, 1999).

Para descrever as variáveis quantitativas foram utilizados média e desvio padrão. Para apresentar e comparar os itens de cada constructo também foram utilizados média e desvio padrão, além do intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança (EFRON; TIBSHIRANI, 1993). A escala de concordância foi fixada para variar de -1 (Discordo Totalmente) a 1 (Concordo Totalmente), em que os valores médios negativos indicam que os indivíduos tendem a discordar, enquanto valores positivos indicam que os indivíduos tendem a concordar. O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.4.1). Para a realização da análise fatorial e da modelagem de equações estruturais foram utilizados os pacotes *psy* (FALISSARD, 2012), *psych* (REVELLE, 2017), *nFactors* (RAICHE, 2010) e *plspm* (SANCHEZ; TRINCHERA; RUSSOLILLO, 2017).

## 5 Apresentação e Discussão dos Resultados

A caracterização dos indivíduos indicou que a maioria (69,4%) é do gênero masculino, possui ensino superior completo (60,0%), sendo que 39,1% dos respondentes apresenta área de formação superior em administração. Um ponto importante é o de que 84,2% dos questionários foram respondidos pelos próprios proprietários-gerentes, enquanto 16,8% foram designados a gerentes (não-proprietários) responderem. Em relação ao tempo de atuação na área de restaurantes, 44,2% dos respondentes atua a mais de cinco anos, sendo que 27,9% têm mais de 10 anos de atuação. A idade média dos respondentes foi de 47,56 anos com desvio padrão de 7,43. Na caracterização dos estabelecimentos, ficou demonstrado que o maior investimento médio se dá nas lojas de shopping, no entanto, a receita bruta informada para estes estabelecimentos, apresentou-se equiparada entre as lojas de shopping e lojas de rua.

### 5.1 Resultado dos testes de validação dos constructos

Em relação aos indicadores de primeira ordem, foi realizada Análise Fatorial Exploratória com o objetivo verificar a necessidade de exclusão de algum item (pergunta) que não estivesse contribuindo com a formação dos constructos de segunda ordem. Nesse quesito, quando analisados os fatores contingenciais externos, foram retirados dois itens (FCE\_CO5 e FCE\_C02); quando analisados os fatores contingenciais internos, foram retirados três itens (FCI\_EA1, FCI\_EA5 e FCI\_EU4); e, por fim, quando analisados os quesitos que compõe o desempenho, foram retirados dois itens (DF\_SN2; DF\_SN3; DF\_SF1).

Realizados os ajustes, o modelo apresentou as especificações esperadas, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1. Validação dos constructos para os fatores contingenciais externos**

Constructo de 2ª Ordem	Constructos de 1ª Ordem	Itens	AVE <sup>1</sup>	A.C. <sup>2</sup>	C.C. <sup>3</sup>	KMO <sup>4</sup>	Dim. <sup>5</sup>
Fatores Contingenciais Externos	Cultura	4	0,846	0,939	0,923	0,868	1
	Clima	3	0,663	0,712	0,791	0,57	1
	Governo	2	0,543	0,129	0,607	0,5	1
	Fornecedores-I	5	0,789	0,93	0,914	0,87	1
	Concorrentes-I	3	0,821	0,886	0,884	0,724	1

Constructo de 2ª Ordem	Constructos de 1ª Ordem	Itens	AVE <sup>1</sup>	A.C. <sup>2</sup>	C.C. <sup>3</sup>	KMO <sup>4</sup>	Dim. <sup>5</sup>
Fatores Contingenciais Internos	Estratégia	3	0,688	0,765	0,809	0,544	1
	Estrutura	3	0,758	0,837	0,843	0,718	1
	Tecnologia	4	0,772	0,894	0,885	0,82	1
	Porte	2	0,808	0,761	0,823	0,5	1
Desempenho	Satisfação do Negócio	1	0,788	0,711	0,807	0,5	1
	Satisfação com Indicadores Financeiros	3	0,618	0,777	0,805	0,735	1

<sup>1</sup> Variância Extraída; <sup>2</sup> Alfa de Cronbach; <sup>3</sup> Confiabilidade Composta; <sup>4</sup> Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin; <sup>5</sup> Dimensionalidade.

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Assim, pode-se destacar, que, nos modelos finais, todos os constructos apresentaram validação convergente ( $AVE > 0,50$ ), todos os constructos apresentaram Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60, logo todos os constructos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade. Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50 e os construtos foram unidimensionais segundo o critério de Kaiser.

Em relação aos indicadores de segunda ordem, a Tabela 2 demonstra os resultados das análises da validade convergente, validade discriminante, confiabilidade e dimensionalidade dos construtos. Observa-se que todos os constructos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade, dado que os índices de confiabilidades A.C. ou C.C. foram superiores à 0,60, pelo critério de Kaiser todos os constructos foram unidimensionais e os valores das AVEs foram superiores a 0,50 em todos os constructos, evidenciando assim a validação convergente dos mesmos. De acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981) não houve validação discriminante no constructo Padronização da Franquia, dado que a variância compartilhada máximas foi maior que a respectiva AVE. Entretanto, pelo método das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY et al., 1995) houve validação discriminante em todos os constructos, visto que as cargas fatoriais dos itens foram superiores a suas respectivas cargas fatoriais cruzadas máximas, com exceção do item PF 7i.

**Tabela 2. Validação dos constructos de segunda ordem**

Constructos	Itens	A.C. <sup>1</sup>	C.C. <sup>2</sup>	Dim. <sup>3</sup>	AVE <sup>4</sup>	VCM <sup>5</sup>
Modelo de Gestão	4	0,868	0,910	1	0,717	0,612
Padronização da Franquia	6	0,889	0,918	1	0,658	0,707
Flexibilização da Franquia	7	0,965	0,972	1	0,833	0,523

<sup>1</sup> Alfa de Cronbach, <sup>2</sup> Confiabilidade Composta, <sup>3</sup> Dimensionalidade, <sup>4</sup> Variância Extraída; <sup>5</sup> Variância Compartilha Máxima.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Porém, como os valores foram próximos e os constructos já foram validados, isso não foi considerado um problema.

Sumariamente, têm-se que as análises realizadas nos dados da pesquisa quanto a validade convergente, validade discriminante, confiabilidade e dimensionalidade dos construtos reflexivos (segunda ordem), tiveram como resultado que todos os constructos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade, foram unidimensionais, evidenciou-se a validação convergente dos mesmos, do mesmo modo que, também ficou evidenciado, pelo método das cargas fatoriais cruzadas (BARCLAY et al., 1995) a validação discriminante em todos os constructos.

## 5.2 Resultados da modelagem de equações estruturais

O modelo de mensuração e modelo de regressão foram realizados utilizando o método PLS (*Partial Least Square*). Para verificar a qualidade dos ajustes foi utilizado o  $R^2$  (TENENHAUS et al., 2004). A Tabela 3 apresenta os resultados do modelo estrutural.

Dessa forma, Dessa forma, pode-se observar que houve influência significativa (valor-p=0,000) e negativa ( $\beta = -0,909 [-0,94; -0,88]$ ) dos Fatores Contingenciais Externos sobre os Fatores Contingenciais Internos, logo, quanto menor a influência dos fatores contingenciais externos sobre os franqueados, maior tende a ser a

estruturação dos fatores contingenciais internos. O tamanho do efeito para os fatores contingenciais externos foi de 0,204 e os quais foram capazes de explicar 82,6% da variabilidade dos fatores contingenciais internos.

**Tabela 3. Resultados do modelo estrutural**

Exógena	Endógena	B	E.P. (β) <sup>1</sup>	I.C. - 95% <sup>2</sup>	Valor-p	F <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> %
Fatores Contingências Externos	Fatores Contingenciais Internos	-0,909	0,016	[-0,94; -0,88]	0,000	0,204	82,6
Fatores Contingências Externos	Modelo de Gestão	0,422	0,037	[-0,50; -0,35]	0,000	0,282	83,5
Fatores Contingências Internos	Modelo de Gestão	0,513	0,037	[0,44; 0,59]	0,000	0,826	
Modelo de Gestão	Padronização da Franquia	-0,715	0,027	[-0,77; -0,66]	0,000	0,451	51,1
Modelo de Gestão	Flexibilização da Franquia	0,375	0,035	[0,31; 0,44]	0,000	0,159	59,1
Padronização da Franquia	Flexibilização da Franquia	0,991	0,035	[0,92; 1,06]	0,000	0,605	
Modelo de Gestão	Desempenho da Empresa Franqueada	0,375	0,028	[0,32; 0,43]	0,000	0,416	77,4
Padronização da Franquia	Desempenho da Empresa Franqueada	-0,563	0,039	[-0,64; -0,49]	0,000	0,067	
Flexibilização da Franquia	Desempenho da Empresa Franqueada	-0,014	0,029	[-0,07; 0,04]	0,622	0,013	

<sup>1</sup> Erro Padrão. Q<sup>2</sup> = 42,51%

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Em relação ao modelo de gestão, houve influência significativa (valor-p=0,000) e negativa ( $\beta = -0,422$  [-0,50; -0,35]) dos Fatores Contingenciais Externos sobre o Modelo de Gestão, logo, quanto maiores forem os fatores contingenciais externos, menos adequado tende a ser o Modelo de Gestão. Também houve influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ( $\beta = 0,513$  [0,44; 0,59]) dos Fatores Contingenciais Internos sobre o Modelo de Gestão, logo, quanto melhor estruturados forem os Fatores Contingenciais Internos, melhor também será a adequação do Modelo de Gestão. O tamanho do efeito dos fatores contingenciais externos e dos fatores contingenciais internos foi de 0,282 e 0,826 respectivamente. Em conjunto, os fatores contingenciais externos e os fatores contingenciais internos foram capazes de explicar 83,5% da variabilidade da dequação do modelo de gestão em relação à articulação dos fatores contingenciais.

Em relação à padronização da franquia observa-se que ouve influência significativa (valor-p=0,000) e negativa ( $\beta = -0,715$  [-0,77; -0,66]) do Modelo de Gestão sobre a Padronização da Franquia, logo, quanto mais adequado o Modelo de Gestão menor tende a ser a Padronização da Franquia. O tamanho do efeito para a adequação do modelo de gestão foi de 0,451, sendo que o mesmo foi capaz de explicar 51,1% da Padronização da Franquia.

Em relação à flexibilização da franquia houve influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ( $\beta = 0,375$  [0,31; 0,44]) do Modelo de Gestão sobre a Flexibilização da Franquia, logo, quanto mais adequado Modelo de Gestão maior tende a ser a Flexibilização da Franquia. Destaca-se a influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ( $\beta = 0,991$  [0,92; 1,06]) da Padronização da Franquia sobre a Flexibilização da Franquia, logo, quanto maior a Padronização, maior tende a ser necessidade percebida da Flexibilização. O tamanho do efeito para a adequação do modelo de gestão e padronização da franquia foi 0,159 e 0,605, respectivamente, sendo que o Modelo de Gestão e a Padronização da Franquia foram capazes de explicar 59,1% da variabilidade da Flexibilização da Franquia.

Por fim, em relação ao Desempenho da Empresa Franqueada pode-se observar que: 1) houve influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ( $\beta = 0,375$  [0,32; 0,43]) do Modelo de Gestão sobre o Desempenho da Empresa Franqueada, logo, quanto melhor for a adequação do Modelo de Gestão melhor tende a ser o Desempenho da Empresa Franqueada; 2) houve influência significativa (valor-p=0,000) e negativa ( $\beta = -0,563$  [-0,64; -0,49]) da Padronização da Franquia sobre o Desempenho da Empresa Franqueada, logo, quanto maior for a Padronização da Franquia menor tende a ser o Desempenho da Empresa Franqueada; 3) não houve influência estatística significativa (valor-p=0,6222) da Flexibilização

da Franquia sobre o Desempenho da Empresa Franqueada. O Modelo de Gestão, Padronização da Franquia e a Flexibilização da Franquia foram capazes de explicar 77,4% da variabilidade do Desempenho da Empresa Franqueada. O tamanho do efeito para a adequação do modelo de gestão, padronização da franquia e flexibilização da franquia foi de 0,416, 0,067 e 0,013, respectivamente. Observa-se ainda que o  $Q^2$  de 42,51% indica que o modelo tem grande relevância preditiva, uma vez que o valor do  $Q^2$  foi consideravelmente maior que zero. Dessa forma, retomam-se as hipóteses de pesquisa, conforme apresentado no Quadro 5.

**Quadro 5. Resultados das hipóteses do primeiro modelo estrutural**

<b>H1</b>	Confirmada	<b>H6</b>	Confirmada
<b>H2</b>	Confirmada	<b>H7</b>	Confirmada
<b>H3</b>	Confirmada	<b>H8</b>	Não Confirmada
<b>H4</b>	Confirmada	<b>H9</b>	Confirmada
<b>H5</b>	Confirmada		

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Neste contexto, as cargas estruturais apresentam-se bastante significantes, com exceção para a hipótese H8, justificada aqui tecnicamente, por ser flexibilização e padronização muito semelhantes, o que fez o modelo optar entre elas pela variável de melhor ajuste, que neste caso, foi a padronização da franquia. Para uma melhor discussão dos resultados, as hipóteses foram agrupadas de acordo com a natureza do constructo selecionado.

### 5.2.1 Influência dos fatores contingenciais sobre o modelo de gestão

As hipóteses 1, 2 e 3 quando analisadas conjuntamente permitem avaliar a influência dos fatores contingenciais sobre o modelo de gestão. A hipótese H1 foi confirmada, visto que os resultados indicaram que existe um efeito dos fatores contingenciais externos sobre os fatores contingenciais internos, sendo que, quanto menor for a influência dos fatores contingenciais externos, maior tende a ser a estruturação dos fatores contingenciais internos e a necessidade de adaptação do modelo de gestão. Na sequência as hipóteses H2 e H3 também foram confirmadas, indicando que existem efeitos negativos dos fatores contingenciais sobre o modelo de gestão, desfavorecendo o desempenho do franqueado, enquanto que o efeito dos fatores contingenciais internos tendem a ser no sentido de contribuir para a estruturação do modelo de gestão, contrabalanceando os efeitos do primeiro, o que pode ser comprovado com o próprio resultado de H1.

Esses achados vão ao encontro de estudos (CHANDLER, 1962; WOODWARD, 1965; JAY; LORSCH, 1967; LAWRENSE; LORSCH, 1969; BURNS; STALKER, 1977; GORDON; NARAYANAN, 1984; BROUTHERS; NAKOS, 2004) que já observaram que fatores contingenciais influenciam a vida das organizações, provocando mudanças em sua estrutura. Assim, percebe-se que a organização para ser efetiva precisa adequar sua estrutura interna a fatores contingenciais externos (DONALDSON, 1999) e que operar em um ambiente estável favorece o foco da empresa para o mercado competitivo (ANSOFF; MCDONELL, 1993).

O resultado confirmatório da hipótese H1, corrobora também os estudos de Oliveira *et al.*, (2014) tendo em vista que, os ambientes e os fatores contingenciais a que as franquias estão sujeitas apresentam-se de forma diferenciada, devido às incertezas e eventualidades do ambiente. Assim, fatores contingentes direcionam a empresa a reagir de uma maneira ou de outra, em determinado momento, ou mesmo, mudar seu direcionamento ou até mesmo, abandonar determinada estratégia adotada (BEUREN; FIORENTIN, 2014; SILVA *et al.*, 2014; LUCENA; MARCELINO, 2015). O efeito das contingências externas sobre a estrutura interna e sobre o modelo de gestão das franquias ocorre, da mesma forma que já identificado em outras indústrias e setores econômicos. Por fim, cabe destacar os estudos de Bertalanffy (1977) e Katz e Kahn (1974), os quais identificaram que os ambientes em que as empresas estão inseridas têm relação direta com os seus modelos de gestão, respeitando a teoria geral de sistemas que apregoa que as empresas têm relação com o ambiente externo, apresentando contínuas e ininterruptas trocas de energia e recursos.

Nesse contexto de análise, destaca-se ainda a pesquisa de Kandwala (1972) que demonstrou que as organizações tendem a adotar controles e modelos mais orgânicos e menos burocráticos diante de pressões contingenciais. Do mesmo modo que identificados em estudos nacionais desenvolvidos por Espejo (2008) e Junqueira (2010), que sugerem que uma organização que apresenta eficiência máxima deve equilibrar os

seus fatores internos, como a estratégia, porte e tecnologia aos fatores externos. Têm-se assim com o resultado dessa pesquisa novas evidências empíricas de que, sob a égide da teoria da contingência, não há um modelo de gestão padrão ou ideal para se aplicar da mesma forma a todas as organizações; tudo depende de como os fatores contingenciais externos exercem influência sobre a organização, e como esta adequa os fatores contingenciais internos (CANIATO et al., 2009; CAMACHO, 2010; JUNQUEIRA, 2010) em um modelo de gestão adequado que minimize os impactos e favoreça o desempenho. Sendo proporcional a necessidade de adequar e flexibilizar o modelo de gestão na medida em que o ambiente se apresenta mais aberto e incerto, não existindo assim uma única estrutura organizacional que seja efetiva para todas as organizações.

### 5.2.2 Influência do modelo de gestão sobre a padronização, a flexibilização e o desempenho da organização

As hipóteses 4, 5 e 6, quando analisadas conjuntamente, permitem avaliar a influência do modelo de gestão sobre a padronização, a flexibilização e sobre o desempenho da organização

Com a confirmação da hipótese H4, se reconhece que quanto maior a adequação do modelo de gestão, menor tende a ser a padronização da franquia. Nessa direção, Laurence e Lorsch (1972) ressaltam que as organizações devem estar capacitadas para encontrar uma solução criativa e flexível em sua gestão para resolução seus problemas, a fim de oportunizar potencialidades para a condução das transações, para a manutenção da competitividade, diferenciação e crescimento frente ao mercado (SILVA *et al.*, 2014). Sob outra ótica, de acordo com os resultados da pesquisa, evidencia-se claramente a percepção de que o modelo de gestão de franquia por ser um modelo padronizado, muitas vezes engessa as atividades do franqueado, inibindo a possibilidade de gerar soluções rápidas e ágeis, notadamente diante de contingências, nesse sentido, a confirmação da hipótese H5 sinaliza a importância da flexibilização para a adequação do modelo de gestão.

Higa (2013) afirma, o sistema de franquias apresenta um modelo de gestão onde a inteligência é separada da execução, cabendo aos franqueados o papel da execução e aos franqueadores a inteligência, a qual é repassada sob a forma de normas e procedimentos, observando a padronização e a rotinização desses procedimentos, a ser seguido por todos (CAPPELLI; HAMORI, 2008). Em vista disso se discute a importância de revisar esses modelos (RODRIGUEZ, 2002). Também os resultados empíricos reforçam os achados Crozatti (1998) acerca de que o modelo de gestão deve estabelecer um melhor nível de harmonia entre os interesses da empresa, dos gestores e dos proprietários, através de constante interação, com melhor aproveitamento das potencialidades dos gestores, a partir da descentralização das decisões e responsabilidade, oportunizando a capacitação da empresa no sentido de desenvolver uma cultura adequada a um ambiente turbulento e competitivo.

Como esperado, os resultados empíricos evidenciaram a existência de um efeito positivo do modelo de gestão sobre o desempenho da empresa franqueada (confirmando H6), corroborando estudos prévios como os de Tenório (2000), Rodriguez (2002), Nascimento, Reginato e Lerner (2008), o qual devem ter capacidade de mudança e adaptação na forma de gerir o negócio na condução de agentes internos e externos que podem impactar a gestão da organização, com menor ou maior intensidade no dia a dia, assegurando que as decisões conduzam a organização à realização de sua missão, considerando a adequação do modelo de gestão a fim de obter o equilíbrio necessário para garantir a continuidade (AGRAWAL; LAL, 1995; CROZATTI, 1998; PEREIRA, 2001; CHENHALL, 2003; BARBOZA; COSTA, 2012).

A despeito da literatura advertir sobre a necessidade de que dosagens alternadas de padronização e flexibilização do modelo de gestão são fundamentais no campo de atuação das franquias (LEGGE, 1995; MOTTA, 2000), essa pesquisa evidencia a relação entre a padronização, a flexibilização e a adequação do modelo de gestão como elementos que influenciam no desempenho, não havendo um padrão único a ser seguido, mas a necessidade de tolerância aos níveis de padronização típicos dos contratos de franquia, em função dos efeitos das contingências externas e internas sobre o modelo de gestão dessas organizações.

### 5.2.3 Influência dos fatores contingenciais no desempenho das empresas e o dilema padronização versus flexibilização da gestão do negócio

As hipóteses 7, 8 e 9 foram analisadas conjuntamente a fim de evidenciar os resultados da influência

dos fatores contingenciais no desempenho de empresas franqueadas de *fast food* quanto ao dilema da padronização *versus* flexibilização da gestão. Nesse sentido, destaca-se o principal achado da pesquisa, a confirmação estatística que a padronização exerce uma influência negativa sobre o desempenho da franquia. Alternativamente, mas não excludente ou contradizente, a hipótese que testou o efeito da flexibilização sobre o desempenho não resultou em significância estatística. Não se discute que a padronização da franquia faz parte da essência do negócio (LEVITT, 1983; PESSÔA; ROCHA, 2003), assim como interfere positivamente na redução de conflitos de agência pelo estabelecimento de contratos (LAFONTAINE, 1992; VANCE; FÁVERO; LUPPE, 2008), no entanto, observa-se que o resultado dessa pesquisa corroborou estudos como o de Samiee e Roth (1992), Shoham (1999) e Newburry e Yakova (2006), que indicaram que o excesso de padronização pode prejudicar o desempenho do negócio.

Ou seja, entende-se que o resultado dessa pesquisa, mesmo tendo em vista a essência da padronização que permeia o sistema de franquias, contribui para o entendimento de que este padrão será apropriado somente até o ponto em que estiver presente uma influência positiva sobre o desempenho da empresa (SAMIEE; ROTH, 1992).

Corroborando com os estudos de Legge (1995), em foco da melhoria do desempenho e dos resultados organizacionais deve ser considerado o investimento em maior flexibilidade das estruturas associada à descentralização das decisões e delegação de controle das funções, inibindo a rigidez burocrática, com ampliação da capacidade de gerir pessoas e administrar de forma adequada a mudanças provocadas pelo ambiente. Assim, o relacionamento entre o franqueador e o franqueado, quando bem trabalhado, sob a ótica da padronização *versus* a flexibilização poderá propiciar benefícios para as partes contratadas, sob um trabalho contínuo e de longo prazo, englobando as diversas áreas de atuação da franquia.

Por fim, destaca-se que o modelo estrutural capturou um interessante efeito da padronização sobre a flexibilização da franquia. Na percepção dos gestores, quanto maior a padronização da franquia maior é a importância da flexibilização, elemento que retoma a discussão acerca de quais os níveis de rigidez e de flexibilidade adequados para a efetividade da organização. A relação entre a rigidez e a flexibilidade em modelos de gestão sugerem que muitas organizações têm procurado um modelo mais equilibrado, possibilitando a quebra da tensão existente entre o grau de centralização e descentralização; estabilidade e dinamismo; uniformidade e diversidade. No entanto, conseguir esse equilíbrio não parece ser uma questão simples. Os regulamentos e a especialização são ao mesmo tempo: os fatores necessários e os que limitam a flexibilidade em uma gestão de franquias.

## 6 Considerações Finais

As franquias têm se expandido ao longo dos anos e se firmado como uma opção eficiente na consolidação de marcas e ganho de mercado. Verifica-se, porém que decisões estratégicas de franqueadores em face de diferentes expectativas e visões, muitas vezes são conflitantes em relação a expectativa dos franqueados quanto aos diversos elementos que influenciam no desempenho do negócio.

Nesse contexto, observa-se, então, contradições entre o pressuposto máximo do negócio franquia (o modelo padrão de gestão), e a necessidade de adaptação diante de contingências que afetam os empreendimentos, com o que o objetivo definido para a pesquisa foi o de analisar como os fatores contingenciais influenciam no desempenho de empresas brasileiras franqueadas de *fast food* sob o dilema da padronização *versus* flexibilização da gestão do negócio.

Assim, a partir da literatura disponível sobre o assunto, foram identificadas nove hipóteses de pesquisa para serem testadas empiricamente, por meio da elaboração e aplicação de questionários estruturados, respondidos por 265 proprietários-gerentes e gestores, responsáveis por 682 pontos de venda de franquias de uma cadeia de *fast food* localizadas nas cinco regiões brasileiras. Os dados foram tratados com estatística descritiva, análise fatorial, e posteriormente, modelagem de equações estruturais.

Como resultados, pode-se primeiramente identificar os fatores contingenciais externos e internos mais relevantes no setor analisado. Entre os fatores externos, destacaram-se a cultura, o clima, os fornecedores e os concorrentes, sendo identificado os fornecedores como a contingência mais relevante. Quanto aos fatores contingenciais internos, os resultados indicaram a estrutura, a tecnologia e o porte como os elementos que mais influenciam no desempenho das franquias analisadas.

Adicionalmente, os resultados evidenciaram que as empresas franqueadas brasileiras de *fast food* encontram-se situadas em ambientes diversos, onde os diversos fatores contingenciais foram percebidos de

maneira diversa por seus gestores, devido aos fatores locais do ambiente onde encontram-se inseridas. Assim, como esperado, foi identificada a influência dos fatores contingenciais externos e internos sobre o modelo de gestão, em vetores contrários, sendo os fatores internos relacionados positivamente com o modelo de gestão e sua estruturação, e os fatores externos relacionados negativamente.

Pode-se dizer que o estudo buscou a compreensão sobre a padronização do negócio franquia, quanto ao cumprimento das cláusulas contratuais impostas ao franqueado, notadamente pelos fatores contingenciais que impõem à empresa franqueada determinadas ações que podem gerar conflitos na relação contratual entre franqueador e franqueado. A partir da padronização da franquia, os resultados evidenciaram que a flexibilidade organizacional é necessária, na visão dos proprietários-gerentes e gestores das empresas franqueadas, tendo em vista a confirmação de que a padronização pode acarretar em menor desempenho para os franqueados, o que remete a percepção de que a adequação e a flexibilização da empresa franqueada pode propiciar melhor desempenho no funcionamento do setor como um todo.

Neste sentido, é este instrumento, o contrato, no âmbito das franquias, que leva ao dilema da padronização versus flexibilização e seu impacto no desempenho, se concluindo, de acordo com os resultados apurados, que a padronização é prejudicial aos franqueados, o que fortalece a importância da flexibilização para o desempenho da empresa.

Portanto, dosagens alternadas de padronização e flexibilização do modelo de gestão em franquias, são fundamentais de serem implementadas, visto que, no campo de atuação das franquias, ficou evidenciado que a relação equilibrada entre a padronização, a flexibilização e a adequação do modelo de gestão são elementos que influenciam no desempenho, não havendo um padrão único a ser seguido, mas uma tolerância aos níveis de padronização e flexibilização que decorrem dos efeitos das contingências externas e internas sobre o modelo de gestão desse tipo de organização.

A relação entre a rigidez e a flexibilidade em modelos de gestão sugerem que organizações procurem um modelo mais equilibrado, possibilitando a quebra da tensão existente entre principal e agentes e favorecendo o desempenho do negócio para ambas as partes, franqueadores e franqueados. No entanto, conseguir esse equilíbrio não parece ser uma questão simples. Os regulamentos e a especialização são ao mesmo tempo os fatores necessários e os que limitam a flexibilidade da gestão no sistema de franquias.

Como sugestões de estudos futuros a extensão da pesquisa para outras redes de empresas franqueadas, a fim de avaliar o dilema padronização *versus* flexibilização sob óticas e prismas diferentes, a fim de formar um entendimento mais amplo sobre o assunto. Pesquisas com ênfase no principal, o que não foi tratado nessa pesquisa. Adicionalmente, pesquisas de cunho qualitativo, que possam evidenciar mais riqueza e profundidade nos sentimentos de agentes e principais sobre o dilema tratado.

## Referências

- ABF. **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em:  
[https://www.abf.com.br/?gclid=EAIaIQobChMIwvS6wfWR2QIVgwmRCh1WewA9EAAYASAAEgJTKfD\\_BwE](https://www.abf.com.br/?gclid=EAIaIQobChMIwvS6wfWR2QIVgwmRCh1WewA9EAAYASAAEgJTKfD_BwE).  
Acesso em: 03/01/2017.
- ABREU, P. G. F. **Processo decisório e monitoramento do ambiente competitivo**: uma contribuição à luz da abordagem contingencialista e da inteligência competitiva. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- AGRAWAL, D.; LAL, R. Contractual arrangement in franchising: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, V. 32, p. 213-221, 1995. DOI:10.1177/002224379503200208.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANSOFF, I. H.; McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2 Ed., São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO, A. L. M.; NUNES, C. L.; GALVAN, D. R.; SILVA, E. P. P.; CASSIANO, H. S.; ALVES, M. G.; LIMA, P. R. C.; MARTINS, S. G.; PINTO, A. D. L. Teoria Contingencial: O Ambiente e a Tecnologia como Indicadores Organizacionais. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, V. 3, n.2, p 141-147, 2014.
- AHMAD, K.; ZABRI, S. M. The Application of Non-Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms. **Procedia Economics and Finance**, v. 35, p. 476-484, Oct./2015. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)00059-9.
- BAALBAKI, I. B.; MALHOTRA, N. K. Marketing management bases for international Market segmentation: an

- alternate look at the standardization/customization debate. **International Marketing Review**, V. 10, n.1, p. 19-44, 1993. DOI:10.1108/02651339310025839
- BAINES, A.; LANGFIELD-SMITH, K. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. **Accounting, Organizations and Society**, V. 28, n.1, p.675-698, 2003. DOI:10.1016/S0361-3682(02)00102-2.
- BARBOZA, L. F.; COSTA, S. R. R. Modelos de Gestão e Modelos de Referência. In: IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. **Anais...** Disponível em: [www.adm.convibra.com.br](http://www.adm.convibra.com.br), 2012.
- BARCLAY, D. W.; HIGGINS, C.; THOMPSON, R. The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration. **Technology Studies**, V. 2, n.2, p. 285-309, 1995.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C. **Handbook de estudos organizacionais III**. São Paulo: Atlas, 2004. p.131-179.
- BERNARDES, P. **Incertezas na Decisão Estratégica de Investimentos na Geração de Energia Elétrica**. 243p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2003.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BERTERO, C. O. **Nota técnica: teoria da contingência estrutural**. In: CLEGG, S. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, V. 16, n. 38, p. 195-212, 2014. DOI:10.5007/2175-8077.2014v16n38p196
- BIRNBERG, J. G. Robert: N. Anthony: A pioneering thinker in management accounting. **Accounting Horizons**. V. 25, n.3, p.593-602, 2011. DOI:10.2308/acch-50025.
- BITTI, E. J. S. **Efeito da dispersão geográfica de lojas em redes de franquia no Brasil**. Dissertação (mestrado) - Vitória, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da FUCEPE, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, 2007.
- BITTI, E. J. S.; AQUINO, A. C. B.; PAGLIARUSSI, M.S. Custos interorganizacionais: o efeito dos custos de monitoramento na decisão de *mix* de redes franqueadas brasileiras. In: VII Congresso Usp de Controladoria E Contabilidade, São Paulo: USP, 2007. **Anais...**, São Paulo, 2007.
- BORINI, F.; SOUZA, M.; BISKAMP, S.; COELHO, F.; SADZINSKI, A. A influência dos traços da cultura brasileira no processo de internacionalização. **Gestão Contemporânea**, V.10, n.13, p. 313-338, jan./jun., 2013.
- BOURKHEILI, A. E. **Performance in franchise systems: The franchisee perspective**. 2015. Tese de Doutorado. Linköping University Electronic Press.
- BRACKER, J. S.; KEATS, B. W.; PEARSON, J. N. Planning and financial performance among small firms in a growth industry. **Strategic Management Journal**, V.9, p.591-603, 1988. DOI:10.1002/smj.4250090606.
- BROUHERS; G. NAKOS. SME international entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. **Entrepreneurship Theory & Practice**. V.28, n.3, p. 229-247, 2004. DOI:10.1111/j.1540-6520.2004.00041.x.
- BURNS, T. E.; STALKER, G. M. **The management of Innovation**. London: 1961.
- BURTON, R. M. E. A. **Designing organizations**. Nova York: Springer, 2008
- CADEZ, S.; GUILDING, C. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. **Accounting, Organizations and Society**, V. 33, p. 836-863, 2008. DOI:10.1016/j.aos.2008.01.003.
- CAGED. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/aceso-online-as-bases-de-dados>. Acesso em: 07/05/2017.
- CAMACHO, R. R. **Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Inter organizacionais na Cadeia de Valores de Hospitais Privados no Brasil: uma abordagem à luz da TC**. Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. DOI:10.11606/T.12.2010.tde-22012011-164307.
- CANIATO, F.; CARIDI, M.; CASTELLI, C. M.; GOLINI, R. A contingency approach for SC strategy in the Italian

luxury industry: Do conso-lidated models fit? *Int. J. Production Economics*, V. 120, p. 176–189, 2009. DOI:10.1016/j.ijpe.2008.07.027.

Carree, M. A.; Verheul, I. What Makes Entrepreneurs Happy? Determinants of Satisfaction Among Founders. *Journal of Happiness Studies*, v. 13, n. 2, p. 371–387, 2012. DOI: 10.1007/s10902-011-.

CAPPELLI, P.; HAMORI, M. Are franchises bad employers?. *Industrial and Labor Relations Review*. V.61, n.2, p.147-162, 2008. DOI:10.1177/001979390806100201.

CARVALHO, F.A.; VIEGAS, L. E. Em busca de Vantagem Competitiva em Sistemas de Franquia: Customização contra Conflito em uma Rede de Fast Food, *In: XXX ENANPAD*, 2005. *Anais...*, 2005.

CASTRO, C. A. P. *Sociologia aplicada a administração*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CATELLI, A.; PEREIRA, C. A.; VASCONCELOS, M. T. C. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. *In: CATELLI, A. (Org.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHANDLER, A. D., Jr. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*. V.28, p. 127-168, 2003. DOI:10.1016/S0361-3682(01)00027-7

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. The Relationship between strategic priorities management techniques and management accounting: an empirical investigation using systems approach. *Accounting, Organizations and Society*. V.23, n.3, p. 243-264, 1998. DOI:10.1016/S0361-3682(97)00024-X

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*. V.25, n.4, p. 266-282, 2007. DOI:10.1016/j.emj.2007.06.001

CHERTO, M. R. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1988.

CHILD, J.; MANSFIELD, R. Technology, size and organization structure. *Sociology*. V.6, p. 369-393, 1975. DOI:10.1177/003803857200600304

CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company performance - Part II. A contingency analysis. *The Journal of Management Studies*, v.12, n. 1-2, 1975. DOI:10.1111/j.1467-6486.1975.tb00884.x.

CHIN, W. W. Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*. V.22, n. 1, p.7–16, 1998.

CLARKIN, J. E.; ROSA, P. J. Entrepreneurial teams within franchise firms. *International Small Business Journal*. V. 23, n. 3, p. 303-334, 2005. DOI:10.1177/0266242605052075.

COHEN, M.; SILVA, J. F. O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em Franqueados em Fast-Food: o Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado. *RAC*, V.4, n.2, p. 109-131, Maio/Ago., 2000.DOI: 10.1590/S1415-65552000000200007

COHEN, J. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2. Ed., 1988.

COMBS, J. G., MICHAEL, S. C., CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. *Journal of Management*, V. 30, n.6, p. 907-931, 2004. DOI: 10.1016/j.jm.2004.06.006.

COSTA MARQUES, M. C. C.; CONDE, M. F. Teoria da sinalização e da agência. *CROC – Revisores & Empresas*, jul./set., 2000.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W.; SAMUEL, S. Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. *Journal of Management Accounting Research*. V. 8, p. 1-35, 1996.

CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: Conceitos e Interações. *Caderno de Estudos*, São Paulo, FIPECAFI. V.10, n.18, maio/agosto, 1998. DOI:10.1590/S1413-92511998000200004

COX, J.; MASON, C. Standardization versus adaptation: Geographical pressures to deviate from franchise formats. *The Service Industries Journal*. v. 27, n. 8, p.1053-1072, 2007. DOI: 10.1080/02642060701673737

- DADA, O.; WATSON, A. The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 8, p. 955-977, 2013. DOI:10.1177/0266242612446035.
- DAFT. R. L. **Administração**. São Paulo: Editora Harbra Learning, 2010.
- DAMODARAN, A. **Finanças corporativas aplicadas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DANT, R.; GRUNHAGEN, M.; WINDSPERGER, J. Franchising research frontiers for the twenty-first century. **Journal of Retailing**. V.87, n.3, p.253-268, 2011. DOI:10.1016/j.jretai.2011.08.002
- DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. REBRAE. Gestão Internacional e Cultura Nacional Brasileira: retratos das abordagens e pontos de contato. **Revista Brasileira de Estratégia**. V.1, n.1, p. 89-105, jan./abr., 2008. DOI:10.7213/rebrae.v1i1.13322.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In CLEGG C.; HARDY; W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas. 1999.
- DONALDSON, L. **The Contingency theory of organizations**. Foundations for organizational science. London: Sage, 2001. Reimpressão.
- EFRON B.; TIBSHIRANI R. J. **An Introduction to the Bootstrap**. Chapman & Hall. -New York: 1993. DOI:10.1111/1467-9639.00050
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989. DOI:10.5465/amr.1989.4279003
- ESPEJO, M.M.S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008. DOI: 10.11606/T.12.2008.tde-30062008-141909.
- FALISSARD, B. **Psy: Various procedures used in psychometry**. R package version 1.1. Disponível em: <https://CRAN.R-project.org/package=psy>, 2012.
- FERNANDES, L. M. C. **Do contrato de Franquia**. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.
- FERREIRA, M. P. **Escassez de recursos críticos, teoria da agência e risco: uma análise dos determinantes da proporção de franquias no Brasil**. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2005.
- FONSECA, M. A.; QUEL, L. F. Ecologia das organizações: A construção do modelo ecológico organizacional. **Revista Inovação Tecnológica**. V.6, n.1, p.70-82, jan./jun., 2016.
- FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. <https://doi.org/10.1177%2F002224378101800104>
- GAION, A.V. A Importância da Controladoria no Processo de Gestão. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais**. V.1, n.2, jan./jul., 2008.
- GARCIA, H.C.; CARAVELLO, T. M. **Lições de Geografia**. São Paulo: Scipione, 1998
- GERDIN, J. Management accounting system design in manufacturing departments: An empirical investigation using a multiple contingencies approach. **Accounting, Organizations and Society**. V.30, n.2, p. 99-126, 2005. DOI:10.1016/j.aos.2003.11.003.
- GORDON, L. A.; NARAYANAN, V. K. Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure - an Empirical- Investigation. **Accounting Organizations and Society**. V.9, n.1, p.33-47, 1984. DOI:10.1016/0361-3682(84)90028-X.
- GOVINDARAJAN, V.; J. FISHER. Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business Performance. **Academy of Management Journal**. V.33, n.2, p. 259-285, 1990. DOI:10.5465/256325.
- GOVINDARAJAN, V. Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable. **Accounting, Organizations and Society**. V. 9: p.144-159, 1984. DOI:10.1016/0361-3682(84)90002-3.
- GOTO, E. Y. H. **A controladoria sob a perspectiva da teoria da contingência: a influência dos fatores contingenciais na área de controladoria divisional em subsidiárias de uma organização multinacional**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado- FECAP, São Paulo, 2013. DOI:10.4270/RUC.2017320.

- GRAY, B. J. Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting. **Journal of International Business Studies**. V.28, p.387-420, 1997. DOI:10.1057/palgrave.jibs.8490106
- GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**. V. 50, n.4, p. 37-46, 1972. DOI:10.1007/978-1-349-20317-8\_25.
- GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria contingencial**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2007. DOI:10.11606/D.12.2007.tde-24052007-085106.
- GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1989.
- GUL, F. A.; CHIA, Y.M. The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: a test of three-way interaction, **Accounting, Organizations and Society**, V. 19, n.4, p. 413-26, 1994. DOI:10.1016/0361-3682(94)90005-1.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. e TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- HALL, R. H. **Organizações – estruturas, processos e resultados**. 8ª.Ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2004.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford University Press, 1997.
- HIGA, V. G. **Competências de gestão numa unidade franqueada: necessidades de desenvolvimento na visão de franqueados e franqueadores**. 2013, 107f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.
- HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- HO, W.; XU, E. P. K. Multi-criteria Decision Making Approaches for Supplier Evaluation and Selection: A Literature Review. **European Journal of Operational Research**. V, 202, n.1, p. 16-24, 2010. DOI: 10.1016/j.ejor.2009.05.009.
- HOY, F. PERRIGOT, R.; TERRY, A. **Handbook of Research on Franchising**. Edward Elgar Publishing, 2017.
- HOY, F.; SHANE, S. Franchising as na entrepreneurial venture form. **Journal of Business Venturing**. V. 13, n.2, p. 91-94, 1998. DOI: 10.1016/S0883-9026(97)00064-5.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val\\_201604\\_8.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val_201604_8.shtm). Acesso em 07/05/2017.
- JAIN, S. C. Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. **Journal of Marketing**. V.53, n.1, p.70-79, 1989. DOI:10.1177/002224298905300106.
- JANSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. V.3, n.4, p.305-360, 1976. DOI:10.1016/0304-405X(76)90026-X.
- JEREMIAS, J.; GANI, L. Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. **Management Accounting Research**. V.15, n.1, p.179-200, 2004. DOI:10.1016/j.mar.2004.03.002.
- JUNQUEIRA, E. R. **Perfil do sistema de controle gerencial**. Sob a perspectiva da teoria da contingência. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010. DOI: 10.11606/T.12.2010.tde-10052010-143511.
- JUNQUEIRA, E. R.; FREZATTI, F. Perfil do Sistema de Controle Gerencial das Empresas Brasileiras. ENANPAD, 2011. **Anais...**, 2011.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**. Set./Out., 2000.
- KAISER, H. F. **The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis**. Psychometrika, v. 23, n. 3, p. 187-200, 1958
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

- LAFONTAINE, F. Agency theory and *franchising*: some empirical results. **RAND Journal of Economics**. V.23, n.2, p.263-283, Summer, 1992. DOI: 10.2307/2555988.
- LAFONTAINE, F. Franchising: directions for future research. **International journal of the economics of business**. V. 21, n. 1, p. 21-25, 2014. DOI:10.1080/13571516.2013.864124
- LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, Organizations and Society**. V. 22, n.2, p. 207-232., 1997. DOI:10.1016/S0361-3682(95)00040-2.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. **Organización y Ambiente**. Labor: Barcelona, 1962.
- LAWRENCE, P.R. Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. **Organización y Ambiente**. Labor: Barcelona, 1967.
- LEAL, S. S. A. **A influência de fatores ambientais e organizacionais sobre os Condicionantes do relacionamento interorganizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.
- LEAL; SOARES; GODOI-DE-SOUSA. A influência de fatores contingenciais no sistema orçamentário nas empresas atacadistas: estudo de multicasos. In: Congresso Brasileiro de Custos, 2009. **Anais...** 2009.
- LEGGE, K. **Human Resource Management: rhetorics and realities**. London: MacMillan, 1995.
- LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**. V.3, p.92-102, Mai./Jun., 1983.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEIDNER, R. **Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life**. Los Angeles: University of California Press, 1993.
- LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LU, J. W; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**. V.22, p.565-586, 2001. DOI:10.1002/smj.184.
- LUCENA, W. G. L., MARCELINO, G. F. O uso do modelo de Dixon, Vlmann e Nanni como fator de práticas gerenciais para o alinhamento estratégico do MCT. **Rev. Bras.de Gestão e Desenvolvimento. Regional**. V.11, n.1, p.159-181, jan./abr., 2015.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. **Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança**. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição especial, dez. 2001, p. 35-58. DOI:http://10.1590/S1415-65552001000500003.
- MACHADO, H. V.; ESPEINHA, P. G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração do Mackenzie**. V.11, n.4, p. 131-153, 2010.
- MADEIRA, A.B Internacionalização do varejo: **Um estudo com empresas brasileiras por meio da análise de conteúdo**. 2009. 233p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. DOI:10.11606/T.12.2009.tde-05102009-102024.
- MANKIW, N. G. **Princípios de Macroeconomia**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2005.
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. M. E. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- MARCHET, F. A. **Governança corporativa e eficiência das organizações**. Dissertação (Mestrado em Economia). Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. DOI:10.1590/S1519-70772014000200145.
- MARQUES, D. S. P. **Internacionalização de franquias: Um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006. DOI:10.11606/D.96.2006.tde-24012007-151727.
- MARQUES, D.; MERLO, E.; NAGANO, M. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**. V.15, p. 79-107, 2009.
- MARQUES, K. C. M.; SOUZA, R. P. Pontos críticos da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. In: XVII Congresso Brasileiro de Custos, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: CBC, 2010.

- MATTOS, A. L. **Proposta de um framework para a formulação do custeio alvo (fwca) no processo de desenvolvimento de produtos de empresas da indústria automobilística.** Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Santa Bárbara D'Oeste, 2014.
- MELO, P. de R.; ANDREASSI, T. Publicação Científica Nacional e Internacional sobre *Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998-2007*. **RAC - Revista de Administração**. V. 14, n.2, p.268-288, 2010.
- MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização.** São Paulo: Cengage, 2012.
- MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE**, V. 160, N. 3, September 2004, p. 345-376.
- MENDELSON, M. **A essência do franchising.** São Paulo: Difusão de Educação e cultura, 1994.
- MERCHANT, K. A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, V.1, n 1, p. 104-121, set./dez., 2007. DOI:10.11606/rco.v1i1.34700.
- MERCHANT, K. A. The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. **The Accounting Review**. V.56, n.4, p.813-829, Out., 1981.
- MICHAEL, S. C. To franchise or not to franchise: an analysis of decision rights and organizational form shares. **Journal of Business Venturing**. V.11, n.1, p. 57-71, 1996. DOI:10.1016/0883-9026(95)00088-7.
- MILLER, G.A. **The magical number seven, plus or minus two some limits on our capacity for processing information.** **Psychological Review**. V. 101, n.2, p.343-352, 1956.
- MILES, R. W.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw Hill, 1978. DOI:10.5465/amr.1978.4305755.
- MILGRON, P.; ROBERTS, J. **Economics, Organizational & Management.** New Jersey: Prentice-Hall, 1992.
- MINGOTI S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.
- MONDINI, L.C.; MACHADO, D.; SCARPIN, M.R.S. Díade comprador-fornecedor e sua relação com desempenho financeiro. SIMPOI, FGV, São Paulo, 2013. **Anais...**, 2013.
- MORGADO, A.; GOMES, E. M. **Compêndio de Administração – Administração pública e privada de A a Z.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.
- MOTTA, R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 11 Ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- NASCIMENTO, A. M.; LERNER, D. F.; REGINATO, L. A avaliação de desempenho e os seus efeitos no resultado econômico da empresa. In. Congresso Brasileiro de Custos, XIV, 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2007.
- NEWBURRY, W.; YAKOVA, N. Standardization preferences: a function of national culture, work interdependence and local embeddedness. **Journal of International Business Studies**. V. 37, p. 44-60, 2006. DOI:10.1057/palgrave.jibs.8400179.
- OLIVEIRA, K. G.; RECH, I. J.; CUNHA, M. F.; PEREIRA, C. C. Evidenciação dos fatores contingenciais nas empresas do setor do agronegócio, segundo os preceitos da Teoria Contingencial. In: XXI Congresso Brasileiro de Custos – Natal, RN, Brasil, 2014. **Anais...**, 2014.
- OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. Proposta de um modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios. **Revista Gestão & Tecnologia de Projetos**. V. 3, n.2, p. 106-126, 2008. DOI: 10.4237/gtp.v3i2.55.
- PAGLIUSO, T. A.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2010.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria Gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva. 2002.
- PAPASSOLOMOU, I. The use of entry methods in identifying multinational companies' AdapStand behavior in foreign markets. **Review of Business**. V. 26, n.1, 2005.
- PEREIRA, C. A. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia.** In: CATELLI, A. (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.
- PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico.** São Paulo: Atlas, 1976.

- PESSÔA, C. O.; ROCHA, A. Levando o Brasil para fora: comidas brasileiras da China e das Arábias In: ROCHA, A. da (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- PINOTTI, F. I.; GUTH, S. C. A importância do PDCA na gestão de projetos em empresas de pequeno e médio porte. **RACI**, Getúlio Vargas, V.8, n.18, Jul-Dez, 2014.
- PINTO JÚNIOR, H. Q.; PIRES, M. C. P. **Assimetria de Informações e Problemas Regulatórios**. Disponível em: [http://www.anp.gov.br/doc/notas\\_tecnicas/Nota\\_Tecnica\\_ANP\\_009\\_2000.pdf](http://www.anp.gov.br/doc/notas_tecnicas/Nota_Tecnica_ANP_009_2000.pdf). Acesso em: 28 fev. 2016.
- PORTER, M. E. What's strategy? **Harvard Business Review**, V. 74, n.6, 1996.
- PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. Dimensions of organizational structure. **Administrative Science Quarterly**. V. 13, n. 1, p. 65-105, Jun., 1968. DOI: 10.2307/2391262.
- PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. **Benchmarking: An International Journal**. V. 15, n. 4, p. 420 - 443, 2008. DOI:10.1108/14635770810887230.
- RAICHE, G. N. **nFactors: an R package for parallel analysis and non graphical solutions to the Cattell scree test**. R package version 2.3.3.1, 2010.
- REVELLE, W. **Psych: Procedures for Personality and Psychological Research**, Northwestern University, Evanston, Illinois, USA, <https://CRAN.R-project.org/package=psych> Version = 1.8.12, 2017.
- RASHEED, H. S. Foreign entry mode and performance: the moderating effects of environment. **Journal of Small Business Management**. V. 43, n. 1, p. 41-54, 2005. DOI:10.1111/j.1540-627X.2004.00124.x.
- REGINATO, L.; LERNER, D. F. A influência da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado das empresas. In: VIII Congresso de Controladoria e Contabilidade da USP, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.
- RIBEIRO, B.B., PRIETO, V.C. Franquia varejista como vantagem competitiva: múltiplos estudos de caso no segmento de farmácias e drogarias. **Revista Gestão & Regionalidade**. V.25, n.75, p.105-118, 2009. DOI:10.13037/gr.vol25n75.205.
- RODRIGUES, I. **Cultura e desempenho em equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo. 2010. DOI:10.11606/T.12.2010.tde-13102010-200053.
- RODRIGUEZ, V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- RODRIGUEZ, C. L. Interactions in small groups: an investigation of joint organizational sensemaking by brazilians and americans. In: Encontro Anual da Associação Nacional de pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2002, Salvador. **Anais...**, 2002.
- RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**. V. 21, n. 1, p. 223-233, 1978. DOI:10.1086/466918
- SAMIEE, S.; ROTH, K. The influence of global marketing standardization on performance. **Journal of Marketing**. V. 56, n. 2, p. 1-17, 1992. DOI:10.1177/002224299205600201.
- SANCHEZ G. **PLS Path Modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, 2013.
- SANCHEZ, G.; TRINCHERA, L.; RUSSOLILLO, G. **plspm: Tools for Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM)**. R package version 0.4.9. Disponível em: <https://CRAN.R-project.org/package=plspm>. Acesso 28/09/2017.
- SANTOS, N. M. B. F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis** - um estudo interdisciplinar. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SCARPIN, J. E.; CARLI, S. B. Cadeia de valor: os relacionamentos externos inseridos no planejamento estratégico de um grupo lácteo paranaense. **Revista Custos e @gronegócios on line**. V. 12, n.2, Abr-Jun, 2016.
- SEGATTO-MENDES, A. P. **Teoria de agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade- empresa**. São Paulo, 2001. DOI:10.11606/T.12.2001.tde-24012002-114443.
- SHOHAM, A. Bounded rationality, planning, standardization of international strategy and export performance: a structural model examination. **Journal of International Marketing**. V. 7; n.2, p. 24-50, 1999. DOI:10.1177/1069031X9900700203.
- SILVA, M. Z.; SCARPIN, J. E.; ROCHA, W.; DOMENICO, D. D. **Fatores contingenciais que contribuem para a**

- decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. **Revista de Administração da USP**. V.49, n.2, p.267-279, abr./jun., 2014. DOI:10.5700/rausp1145.
- SILVA, M. **Histórias da floresta, da vida e do mundo**. In: DINIZ, N.; SILVA, M.; VIANA, G. (orgs.). O desafio da sustentabilidade: um debate socioambiental no Brasil. São Paulo: Ed.Fundação Perseu Abramo, 2001.
- SIMON, H. Organizations and markets. **The Journal of Economic Perspectives**. V.5, n.2, p. 25-44, 1991. DOI: 10.1257/jep.5.2.25.
- SOLBERG, C. A. The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: organizational contingencies and performance. **Journal of International Marketing**. V.10, n.3, p. 01-21, 2002. DOI:10.1509/jimk.10.3.1.19546.
- SORDI, J. O.; MEIRELES, M.; NELSON, R. E. Análise de Variações Lógicas da Teoria da Contingência Estrutural. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.12, n.1, Jan-Abr 2014.
- SORENSEN, R. Z.; WIECHMANN, U. E. How multinationals view marketing standardization. **Harvard Business Review**. V. 53, n.3, p. 38-54, 1975.
- STEERS, R. M. Problems in the Measurement of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. V.20, p.546-558, 1975. DOI: 10.2307/2392022
- STONEBRAKER, P.W.; AFIFI, R. Toward a contingency theory of supply chains. **Management Decision**. V. 42, p.1131-1144, 2004. DOI:10.1108/00251740410565163.
- TALLMAN, S.; YIP, G. Strategy and the multinational enterprise. In: RUGMAN, A. (Ed.). **Oxford handbook of international business**. Oxford University Press, 2008.
- TENENHAUS, M.; AMATO, S.; VINZI, E. V. A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. XLII SIS Scientific Meeting. Contributed Papers, CLEUP, Padova, p. 739-742. 2004. **Proceedings...**, 2004.
- TENÓRIO, G. F. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade?**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- TIKOO, S. Franchisee Interest in the Results of an Academic Study of Franchisor-Franchisee Relations. **Academy of Entrepreneurship Journal**. V.11, n.1, 1-8. 2005.
- TOLEDO, L. G.; PROENÇA, C. Fatores Críticos de Sucesso de Franquias – Uma análise sob a óptica de ex-franqueadores no Município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**. V.12, n. 1, p. 43-53, janeiro/março, 2005. DOI:10.5700/issn.2177-8736.rege.2005.36509.
- VANCE, P. **Determinantes e dinâmica do uso de formas plurais em redes de franquias**. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. SP., 2010. DOI:10.11606/T.12.2010.tde-27052010-171209.
- VANCE, P. S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. **Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil**. Revista de Administração, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 59-71, jan/fev./mar. 2008.
- VAN DER STEDE, W. A.; YOUNG, M.; CHEN, C. X. Assessing the quality of evidence inempirical management accounting research: the case of survey studies. **Accounting, Organizations and Society**. V.30 n.7, p.655-684, 2004. DOI:10.1016/j.aos.2005.01.003.
- VAROTTO, L.; OLIVEIRA, G., **Theoretical Perspectives in Franchising: A Network Analysis**. ENANPAD, 2013. **Anais...**, 2013.
- VRONTIS, D. Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process. **Journal of Marketing Management**, v. 19, n. 3-4, p. 283-305, 2003. DOI:10.1080/0267257X.2003.9728212
- VRONTIS, D.; KITCHEN, P. J. Entry Methods and international marketing decision making: an empirical investigation. **Journal of International Business Studies**. V. 13, n.1, p.87-110, 2005.
- VRONTIS, D.; PAPASOLOMOU, I. The use of entry methods in identifying multinational companies' AdapStand behavior in foreign markets. **Review of Business**. V.26, n.1, p.13-20, 2005.
- WATSON, A.; DADA, L. **Managing entrepreneurial tensions in franchise systems**. In: Handbook of Research on Franchising. Edward Elgar Publishing, 2017. DOI:10.4337/9781785364181
- WINTER, S. G; SZULANSKI, G.; RINGOV, D.; JENSEN, R. J. Reproducing knowledge: inaccurate replication

and failure in franchise organizations. In: Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**, 2007. p. 1-6. DOI:10.5465/ambpp.2007.26530073.

WOODWARD, J. **Management and technology**. London: H. M. Stationary Office, 1958.

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. London: Oxford Unity Press. 1965.

YASSAY-ARDEKANI, M.; NYSTROM, P. C. Designs for environmental scanning systems: tests of a contingency theory. **Management Science**. V. 42, 1996. DOI:10.1287/mnsc.42.2.187.

ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M. F. (orgs). **Economia e Gestão dos negócios Agroalimentares**. Indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. Editora: Pioneira Thompson Learning, 2000.

ZOU; ANCLRUS; NORVEL. **Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country**. International Marketing Review, V. 14, n. 2, p.107–123, 1997. DOI: 10.1108/02651339710170203.

**APÊNDICE:** Variáveis da pesquisa, estabelecidas a partir dos constructos.

**Quadro 1: Constructos Fatores Contingenciais Externos**

Constructos	Variável	Siglas	Questões	Autores
Fatores Contingenciais Externos	Cultura	<b>O nível de cultura no ambiente em que a empresa está inserida é relevante em relação:</b>		Burns; Stalker, (1961); Donaldson (1999); Wright, Kroll; Parnell (2007); Mauro (2007); Domingues; Bueno (2008)
		FCE_CU1	1- Ao desempenho dos pontos de vendas instalados entre as regiões brasileiras.	
		FCE_CU2	2- Ao sucesso da empresa franqueada e a necessidade de análise dos pressupostos de sua cultura local.	
		FCE_CU3	3- Aos costumes, as crenças e os valores da população, considerados quanto a escolha de cardápios em uma franquia <i>Fast Food</i> .	
		FCE_CU4	4- Aos clientes na aceitação do cardápio da franquia considerando a cultura local.	
	Clima	<b>Em relação ao clima de sua região:</b>		Jain (1989); Baalbaki; Malhotra (1993)
		FCE_CL1	1- Os produtos vendidos na empresa franqueada, não levam em consideração o clima de região.	
		FCE_CL2	2- As vendas da empresa franqueada sofrem influência do clima da cidade.	
		FCE_CL3	3- De acordocom a época do ano as vendas do negócio sofrem retrações.	
	Governo	<b>O nível de influência do governo nas empresas franqueadas é intenso em relação:</b>		Burns; Stalker, (1961); Donaldson (2001); Wright, Kroll; Parnell (2007); Mauro (2007); Domingues; Bueno (2008)
		FCE_GO1	1.As diferenças de alíquotas de impostos (ICMS) entre estados propiciam atrasos nas entregas das mercadorias a empresa franqueada.	
		FCE_GO2	2. As normas e regulamentações, seja Federal, Estadual e/ou Municipal podem influenciar nas vendas da empresa franqueada.	
	Fornecedores	<b>O nível de satisfação das empresas franqueadas quanto aos seus fornecedores é intenso em relação:</b>		Aguiar (2010)
		FCE_FO1	1- Ao atendimento em tempo hábil dos pedidos realizados pelas empresas franqueadas.	
		FCE_FO2	2- As entregas das mercadorias sem erros ou avarias.	
		FCE_FO3	3- As devoluções de mercadorias e o procedimento adotado atendem a empresa franqueada.	
		FCE_FO4	4- Ao franqueador que realiza frequentemente junto com as empresas franqueadas avaliações de seus fornecedores visando a correção dos problemas ocorridos.	
		FCE_FO5	5- O franqueador possibilita ao franqueado que faça sugestões sobre as contratações de empresas de logística.	
	Concorrentes	<b>A empresa franqueada se destaca de seus concorrentes quanto ao desempenho do negócio:</b>		Mitzberg (2000), Junqueira (2010), Merlo (2000), Reginato (2010)
		FCE_CO1	1- Frente ao grau de competição existente entre a empresa franqueada e seus concorrentes ..	
FCE_CO2		2-Em relação aos principais concorrentes a flexibilidade no modelo de gestão.		
FCE_CO3		3-Em relação aos preços praticados pelos concorrentes e a empresa franqueada.		
FCE_CO4		4-Em relação aos seus principais concorrentes, a disputa por preços de produtos e serviços.		
FCE_CO5		5-Em relação a possibilidade de realizar companhias regionais de Marketing		

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Fatores contingenciais que influenciam o desempenho de empresas franqueadas de fast food quanto ao dilema padronizar versus flexibilizar a gestão do negócio

Quadro 2: Constructos Fatores Contingenciais Internos

Constructos	Variável	Siglas	Questões	Autores
Fatores contingenciais internos	Estratégia	<b>Em relação a estratégia da franqueadora:</b>		Porter (1990) Chenholl (2005) Montalvani (2012) Junqueira (2010) Reginato (2010)
		FCL_EA1	1- O franqueador oferece cardápio com produtos de alta qualidade.	
		FCL_EA2	2-O franqueador consegue modificar e alterar o desenho dos produtos com a rapidez necessária.	
		FCL_EA3	3-A empresa franqueada participa quando da modificação do volume e mix dos produtos vendidos.	
		FCL_EA4	4- A empresa franqueada consegue customizar os produtos e serviços de acordo com a necessidade do cliente.	
		FCL_EA5	5-O franqueador conhece as regionalidades culturais que afetam a escolha do cardápio.	
	Estrutura	<b>Em relação a estrutura da empresa franqueada:</b>		Burns; Stalter (1961) Sherme (2002) Junqueira (2010) Montalvani (2012)
		FCL_EU1	1-Contribui junto ao franqueador no desenvolvimento de novos produtos e serviços.	
		FCL_EU2	2-Tem poder para flexibilizar os níveis hierárquicos do seu quadro funcional.	
		FCL_EU3	3-Tem poder para alterar o preço dos produtos vendidos.	
		FCL_EU4	4-As decisões quanto aos procedimentos da franquia estão centralizadas no franqueador.	
	Tecnologia	<b>Em relação a tecnologia a empresa franqueada:</b>		Hyuonen (2007; 2009) Espejo (2008) Laudon e Laudon (2007) Montalvani (2012) Junqueira (2010)
		FCL_TE1	1-Quanto ao sistema de informação adotado pela franquia atende os interesses da empresa franqueada.	
		FCL_TE2	2-Quanto ao sistema de informação adotado pela franquia possui agilidade/velocidade quanto às mudanças da legislação impostas pelo governo.	
		FCL_TE3	3-Quanto ao sistema de informação adotado pela franquia possui flexibilidade para adequar as demandas das empresas franqueadas.	
		FCL_TE4	4-Quanto ao sistema de informação adotado pela franquia é formatado para atender a empresa franqueada.	
	Porte	<b>Em relação ao porte da empresa franqueada:</b>		Ferreira e Otley (2010) Montalvani (2012)
		FCL_PO1	1-Opina quando ao tamanho da área estabelecida pela franquia e do número de funcionários em um ponto de venda.	
		FCL_PO2	2-Sugere melhorias no no layalt da empresa franqueada para a melhora do seu desempenho.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Quadro 3: Constructo Modelo de Gestão

Constructos	Siglas	Questões	Autores
Modelo de Gestão	<b>Em relação ao Modelo de Gestão o franqueador:</b>		Crozatti (1998), Reginato (2010)
	PG1	1- No planejamento estratégico da Franquia leva em conta as regionalidades da empresa franqueada.	
	PG2	2- Realiza as principais estratégias da Franquia, sendo estas divulgadas à todas as empresas franqueadas.	
	PG3	3- Em sua gestão de marketing atribui que as empresas franqueadas possuem plena autonomia para tomar decisões necessárias nas ações de marketing em sua região.	
	PG4	4- Realiza reuniões específicas com a participação das empresas franqueadas para avaliação dos resultados obtidos.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Quadro 4: Constructo Padronização

Constructos	Siglas	Questões	Autores
Padronização da Franquia	<b>Em relação ao nível de padronização da franquia a empresa franqueada:</b>		Engels e Valladares (2009); Szymanski; Bharadwaj; Varadajan (1993); Conant; White (1999); Florin; Ogbuehi (2004), Samiee; Roth (1992); Julian (2003)
	PF1	1-Possibilita que esta realize ajustes em seu modelo de gestão, frente as necessidades locais.	
	PF2	2-Fica impossibilitada de flexibilizar a gestão no caso de demandas do ambiente, visto que a operação da franquia é imposta pelo contrato de franquia.	
	PF3	3-Possibilita a negociação das taxas de royalties e publicidade junto ao franqueador estabelecida no contrato de franquia.	
	PF4	4-Possui gestão da padronização do produto, promoção, preço e distribuição frente ao mercado doméstico, o que influencia o desempenho do negócio. .	
	PF5	5- Considera que os gostos, a cultura dos consumidores do mundo, estão cada vez mais similares, compartilhando necessidades, desejos e demandas, fazendo com que a padronização da franquia seja um fator relevante.	
	PF6	6- Considera que os produtos estão cada vez mais padronizados, tendo em vista as demandas, associadas às culturas convergentes e a existência da diminuição de barreiras (globalização).	
	PF7	7-Considera a flexibilização de alguns padrões da franquia estabelecidos no contrato de franquia fator fundamental para a melhoria de suas receitas.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Quadro 5: Constructo Flexibilização

Constructos	Siglas	Questões	Autores
Flexibilização da franquia	<b>Em relação ao nível de flexibilização da franquia a empresa franqueada:</b>		Conant, White (1999) Leonidou, Katsikeas; Samiee, (2002) Florin; Ogbuehi, (2004)
	FF1	1- Considera que a flexibilização do produto, promoção, preço e distribuição da Franquia, frente ao mercado doméstico afeta positivamente da empresa franqueada.	
	FF2	2- Considera que as crenças e os valores do modelo de gestão da Franquia frente ao ambiente externo geram a ocorrência de flexibilidade e adaptações necessárias às demandas do ambiente.	
	FF3	3- Considera que a relação franqueada e franqueador, quando esta atende os interesses de ambos, favorece o desempenho do negócio.	
	FF4	4- Considera que a flexibilização da franquia, com adaptações na sua gestão e operação possibilita uma melhor relação entre franqueado e franqueador.	
	FF5	5- Considera que o suporte oferecido pela Franquia é um fator que influencia a relação entre franqueado e franqueador.	
	FF6	6- Considera que a flexibilização envolve a aplicação de estratégias específicas em cada mercado, onde a franquia adapta ou customiza seus mix de marketing (produto, promoção, preço e distribuição).	
	FF7	7- Considera que a flexibilização da franquia ao adaptar, deve levar em conta a identidade regional, linguagem, gostos e preferências de uma população.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Quadro 6: Constructo Desempenho

Constructo	Sigla	Questões	Autores	
Desempenho da empresa franqueada	<b>O nível de satisfação da empresa franqueada em relação a:</b>		Oyodomari (2008) Guená (2007) Junqueira (2010) Camacho (2010) Jain (1989); Noalbaki; Malhotra (1993) Ang; Massingnam (2007) Jain (1998); (2007). Levitt (1983) Vrontis e Papasolomau (2005) Zov; Cavusgil (2002) Samiee; Roth (1992) Ang; Massingnam (2007) Newburry; Yakova (2006) Reginato (2010)	
	DF_SN1	1-A importância da franquia flexibilizar o modelo de gestão em prol do desempenho da empresa franqueada, levando em conta que os mercados estão sujeitos a novos fatores ambientais, tais como: clima, cultura, governo, mercado, além das questões econômicas e sociais.		
	DF_SN2	2-A satisfação quanto às margens de lucro de seus principais produtos e serviços fornecidos pela franquia através dos seus fornecedores.		
	DF_SN3	3- A satisfação quanto às margens de lucro de seus principais produtos e serviços negociados com o franqueador.		
	DF_SF1	1-O nível de satisfação do franqueado com o desempenho da empresa franqueada nos últimos três anos.		
	DF_SF2	2-A satisfação quanto ao grau de importância na decisão em padronizar ou flexibilizar as estratégias de gestão e operação da empresa franqueada		
	DF_SF3	3-A satisfação quanto à receita de vendas.		
	DF_SF4	4-A satisfação quanto ao retorno do investimento.		
	Satisfação do negócio			
	Satisfação com os indicadores financeiros do negócio			

Fonte: Elaborado pelos autores