

Os Efeitos Indiretos da Orientação Empreendedora e Orientação para o Mercado no Desempenho de Franqueados

ALDO NOBUYUKI NAKAO

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

JULIO ARAUJO CARNEIRO DA CUNHA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Os Efeitos Indiretos da Orientação Empreendedora e Orientação para o Mercado no Desempenho de Franqueados

Resumo

Franqueados com alto nível individual de orientação empreendedora ou orientação de mercado ficam limitados para atuar em decorrência das restrições impostas pelo franqueador. Diante disso, pretende-se explicar o papel dos elementos sob autonomia operacional do franqueado (estrutura de pessoal e loja) no seu desempenho financeiro a partir dessas orientações de perfil. Assim, uma pesquisa quantitativa foi realizada com 99 franqueados e, posteriormente, foi conduzido um estudo qualitativo com sete informantes-chave para entender as motivações das relações paralelas ao modelo. Resultados mostram que: orientação empreendedora tem relação significativa com a variação de gastos operacionais e de publicidade da loja, estes que se relacionam ao desempenho financeiro; orientação para o mercado tem relação significativa com a estrutura de pessoal da loja, que se relaciona ao desempenho financeiro. Esse resultado contraintuitivo contribui para as pesquisas da área mostrando que as relações diretas entre orientação empreendedora e orientação para o mercado de franqueados não é o que leva a um melhor desempenho financeiro, mas sim como o franqueado usa dessas orientações para melhorar a operação de sua unidade. A pesquisa ainda contribui mostrando que a Teoria de *Stewardship* é adequada para explicar a relação franqueados-franqueador em redes maduras, complementando parte das pesquisas da área.

Palavras-chave: Franquia; Franqueado; Orientação Empreendedora; Orientação para o Mercado; Desempenho.

Introdução

Há restrições de vazios institucionais em mercados emergentes que afetam o empreendedorismo nessas regiões (Tracey & Phillips, 2011), no entanto, os empreendedores desses países em desenvolvimento compensam esses problemas por meio de suas relações pessoais (Ge, Carney & Kallermanns, 2019), o que torna importante entender o perfil de comportamento deles.

Por isso, é importante que haja o desenvolvimento de gestores capazes de atuar com orientação empreendedora individual. Trata-se da capacidade de visualizar oportunidades para responder ao ambiente em mudança, ganhar maior competitividade e estar à frente de outros concorrentes caracteriza a Orientação Empreendedora (Chien, 2014).

Outro perfil que prece ser importante para esses gestores é que eles sejam orientados para o mercado. Essa orientação é caracterizada por entender as necessidades e preferências dos clientes para compartilhar com a equipe interna ajustando ao plano de negócio, denomina-se Orientação para o Mercado. Essa perspectiva tem como fundamento a otimização e a sinergia dos recursos organizacionais, antevendo necessidades atuais e futuras do cliente (Jaworski & Kohli, 1993).

Considerando que franqueadores e franqueados podem assumir o papel de empreendedores (Ketchen Jr., Short & Combs, 2011), deve-se levar em conta que eles podem também ter diferentes níveis individuais de orientação empreendedora e orientação para o mercado. Há alguns trabalhos de orientação empreendedora (Fleenhofer, 2016; Wiklund, 1999; Chien, 2014; Dada & Watson, 2013) levam ao entendimento de desempenhos superiores, assim como trabalhos que identificaram que orientação para o mercado (Jaworski & Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Lee et al., 2015; Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990) também remetem relação com desempenhos superiores.

Todavia, num contexto de franquias o qual há restrições relativas aos padrões e diretrizes de negócio oriundos do franqueador, há pouca margem para iniciativas inovadoras e de mudanças oriundas de um perfil empreendedor (Dada & Watson, 2013) ou voltado ao mercado do franqueado. Comumente o franqueado acaba tendo uma atuação na execução operacional do negócio enquanto o franqueador se foca em aspectos estratégicos (Grünhagen, Wollan, Dada, & Watson, 2014), o que deixa poucas perspectivas para atuação inovadora, criativa e de aplicação de mudanças que ocorre a partir do perfil de orientação empreendedora e de orientação de mercado do franqueado.

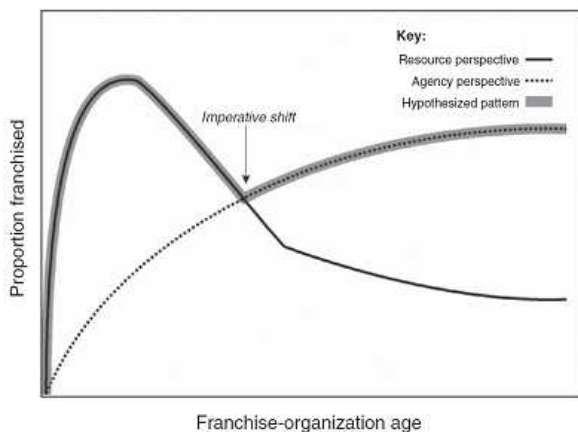
Diante disso, os franqueados se limitam a atuar dentro de suas alçadas, nas quais eles têm autonomia de atuação. Elementos relacionados a sua gestão interna de sua loja parece que são aqueles que podem ter o efeito do seu estilo ou perfil de gestão. Portanto, elementos como a estrutura de pessoal e a estrutura de loja (gastos operacionais, investimentos em loja e gastos com publicidade) acabam representando as atividades factíveis de atuação do franqueado, nas quais pode haver reflexos de seu perfil de trabalho.

Diante do exposto, a presente pesquisa propõe criar um modelo que represente a orientação empreendedora e a orientação de mercado que se relacionam com o desempenho, averiguando suas influências em relação a questões de pessoal e estruturais da loja.

Fundamentação teórica: Teoria de Agência e *Stewardship*

A Teoria da Agência é tradicionalmente a mais utilizada nos estudos sobre franquias, tanto no Brasil quanto no exterior (Melo & Andreassi, 2010). Ela busca entender a relação entre franqueado e franqueador a partir dos possíveis conflitos surgidos entre eles, oriundos dos seus diferentes interesses. Assim sendo, as grandes premissas da Teoria de Agência, que envolvem problemas ligados à assimetria de informações, custos de controle, riscos morais e oportunismo, são uma base conceitual convincente e relevante para se entender o universo das franquias e das relações entre franqueador e franqueado (Doherty & Quinn, 1999).

Catrogiovanni et al. (2006a, 2006b) já apontavam que essa teoria era a mais adequada para entender o fenômeno das franquias. Na sua evolução, passado os momentos de restrição de recursos das franquias, quando elas se voltam para buscar crescimento e ampliação de atuação, a teoria mais adequada então para entender franquias estabelecidas seria a Teoria de Agência. Isso porque conforme as franquias fossem se estabilizando no mercado e ganhando novamente mais *ownership* na rede, a escassez de recursos deixa de ser o grande problema e os conflitos de interesses passariam a ser o foco para se entender o fenômeno. A figura a seguir representa o postulado pelos autores.



Fonte: Castrogiovanni et al. (2006a, p. 29).

Figura 1 – Relação do *ownership* do franqueador com o tempo de existência da rede

No entanto, algumas teorias para se compreender a governança das organizações surgiram em contraponto às teorias de abordagem econômica, em especial, à de agência. Uma dessas teorias emergentes é a de *Stewardship*. Ao invés de se considerar o indivíduo como um *homo economicus* individualista, oportunista e egoísta, ela o considera como um ser coletivista, pró-organização e confiável (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Essa teoria é também adequada para os estudos em franquias (Doherty & Quinn, 1999).

Hipóteses

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

Nesse contexto, o franqueado que tem maior orientação de mercado vai buscar trabalhar com uma estrutura de pessoal maior. Isso se explica porque esse franqueado é aquele que busca mais pessoas para lhe ajudar a realizar o processo de inteligência de mercado por completa. Ou seja, se o franqueado tem maior preocupação em buscar informações de mercado para posteriormente disseminar essas informações com sua equipe e para então aplicar essas informações na rotina da sua loja e sustentar sua tomada de decisões (Jaworski & Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Lee et al., 2015).

Considerando ainda que franqueados com mais orientação de mercado conseguem com esse processo ter mais inovatividade em suas atividades (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005), isso demonstra que ele precisa de mais conhecimento, o que tende a ser mais factível quando há mais pessoas que têm e trocam mais informações. Com base no exposto, sugere-se:

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

A responsabilidade pelo gerenciamento de recursos humanos em franquias é tipicamente delegada pelo franqueador sem muita regulamentação aos franqueados, que são adaptados aos seus ambientes locais e aos funcionários da unidade. O desempenho superior foi encontrado em unidades de propriedades individuais adotam o sistema melhores práticas (Croonen; Grünhagen & Wollan, 2016). Em estudo da relação entre capital humano intangível (por exemplo, pessoas, experiências, competências, habilidades, limites, atitudes, idéias e valores de todos os indivíduos na rede de franquias) mostram uma relação positiva e desempenho financeiro (Perdreau, Le Nadant, & Cliquet, 2015). Fan, Kühn e Lafontaine (2017) complementam que o valor do franchising aumenta com o número de empregados necessários no negócio. A partir da expectativa de que mais pessoas na empresa levam a maior desempenho, propõe-se a seguinte hipótese:

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

A taxa de dívida sobre capital do franqueador tem uma relação positiva com a tendência de se ter expansão da rede por meio de franquias (Combs & Ketchen Jr., 1999). Nessas situações em que a rede tem problemas de recursos, especialmente, financeiros, é mais provável que se tenha muitos franqueados com menor suporte, já que há menos recursos para esse suporte. Diante disso, os franqueados que tendem a seguir normas e padrões precisam ter uma organização financeira de suas despesas mais controlada e organizada porque o apoio do

franqueador tende a ser menor. Isso não significa ter restrição de custos por parte do franqueado, mas sim, uma estrutura de custos em sua loja mais controlada e, portanto, mais constante.

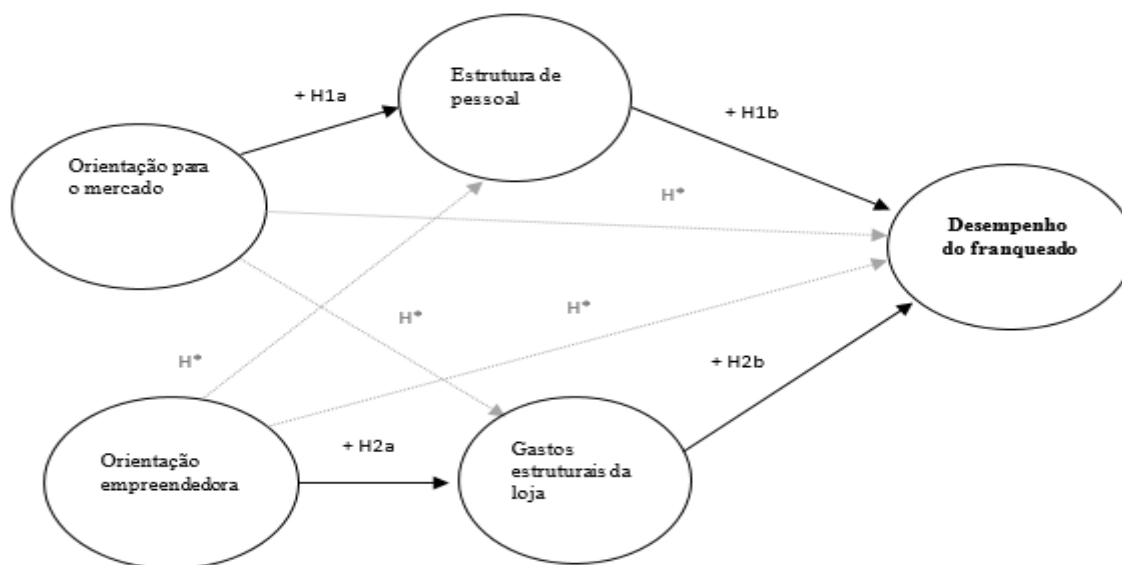
Isso pode se justificar porque gestores com mais orientação empreendedora variam mais seus custos e gastos (Park & Jang, 2012). Eles são competitivamente mais agressivos e isso pode fazer com que eles tenham custos e gastos maiores que seus concorrentes porque abusam mais dos gastos com a publicidade e marketing e na qualidade de seu serviço prestado (MacMillan & Day, 1987). É esperado também que haja maior custos para aquele gestor que atua com maior risco de forma descuidada sem o foco na competitividade (Dess & Lumpkin, 2005). A partir desses argumentos, apresenta-se a seguinte hipótese:

H2a: A orientação empreendedora do franqueado influencia positivamente os gastos estruturais da loja.

A última hipótese proposta vem da ideia de que o franqueado que tem um perfil mais oscilante em relação aos seus gastos pode ter melhor desempenho. Num primeiro momento, isso pode parecer contraintuitivo pelo fato de que se espera que uma franquia mais controlada e planejada, que conta com uma estrutura de gastos mais definidos e constantes, teria um melhor desempenho financeiro. Entretanto, esse tipo de franquia não teria condições de se aproveitar de eventuais oportunidades de mercado e, tampouco, se aproveitaria de criatividade, inovações e escolhas arriscadas, que envolvem gastos para o franqueado. As oportunidades e competições locais são eventos variados, esses gastos são resultantes de investimentos e oriundos de conveniências esporádicas, assim cada franqueado reage conforme sua agressividade competitiva. Os gastos com publicidade é um exempl, para López-Bayón & López-Fernández (2016) os franqueadores devem capacitar os franqueados a tomar decisões sobre um pacote de elementos periféricos em resposta à pressão por adaptações locais e pela autonomia empreendedora. Por isso, segue a hipótese:

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

A figura a seguir demonstra graficamente as hipóteses apresentadas.



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 2 – Modelo da pesquisa

A figura do modelo ainda apresenta ligações hachuradas que não estão hipotetizadas a partir da teoria.

Métodos

A seguir, são expostos os protocolos de pesquisa das duas fases de pesquisa. Optou-se por um método misto quantitativo-qualitativo realizado de maneira sequencial e na qual a análise dominante seria a quantitativa, tal como Johnson e Onwuegbuzie (2004) orientam definir.

Fase quantitativa

A fase quantitativa da pesquisa foi a principal fase do estudo realizado. Essa priorização pode ocorrer em pesquisas de métodos mistos sequenciais, tal como propõe Creswell (2010).

A coleta de dados foi conduzida com franqueados associados à mesma rede de franquias de alimentação (comida oriental), a qual concedeu apoio ao estudo e acesso a dados de sua rede de franqueados. A rede já está instalada no Brasil há mais de 25 anos e conta com franqueados espalhados por todo o país, localizados em 22 Estados e em mais de 70 cidades. Não há lojas gerenciadas pelo franqueador na rede, de forma que não há *ownership* do franqueador. Além desse suporte, foi importante manter a coleta dentro da mesma rede de franquia porque isso torna o efeito proveniente da rede estável para todos os respondentes (Nakao et al., 2019).

Os franqueados foram contatados, num primeiro contato dos pesquisadores, via e-mail no qual foi disponibilizado um link de um formulário eletrônico. O controle da taxa de respondentes foi sendo acompanhada e *follow-ups* foram feitos com os não-respondentes a cada cinco dias. Depois de duas semanas, os não-respondentes foram contatados um a um por meio em seus telefones comerciais. Após mais uma semana de *follow-ups*, os franqueados que ainda não tinham respondido a pesquisa foram contatados em seus celulares particulares.

A pesquisa foi conduzida com 149 lojas franqueadas da rede estudada. Foi possível obter o retorno de 99 franqueados. Para o cálculo do tamanho mínimo amostral utilizou-se o *software G*Power 3.1.9.2*, indicando o mínimo de 85 observações.

Considerou-se importante realizar um pré-teste no instrumento de pesquisa por dois motivos principais: i) efetuar ajustes de perguntas ligadas ao tipo de rede de franquia estudada; ii) facilitar a compreensão das perguntas pelos respondentes. Para atingir esse objetivo, o questionário foi respondido presencialmente de forma simulada por três potenciais respondentes. Três perguntas tiveram mudanças para melhor compreensão do respondente. Após essa etapa, outros dois participantes (potenciais respondentes) foram utilizados para um novo pré-teste para estimar o tempo necessário para se responder o questionário.

O questionário estruturou-se em três grandes blocos: instruções iniciais e dados pessoais do franqueado; escalas relacionadas aos construtos da pesquisa; seção de conclusão e agradecimento ao respondente. O quadro a seguir sintetiza as variáveis de estudo e suas respectivas fontes e referências para a coleta de dados.

Quadro 1 - Variáveis do estudo

Item a ser mensurado	Atributo / Nível categórico	Referência	Fonte
Desempenho da unidade franqueada	Lucro operacional	Varotto e Parente (2016)	Arquivos do Franqueador
	Lucro percentual de vendas	Sorenson e Sørensen (2001)	
	Variação de vendas no último ano	Varotto e Parente (2016)	

Estrutura da loja	Despesa Operacional Invest. com publicidade local Investimentos	Donthu & Yoo (1998) López-Bayón & López-Fernández (2016) Martín-Herrán, Sigué, & Zaccour (2011)	Arquivos do Franqueador
Estrutura de pessoal	Quant. de empregados e motoqueiros Quant. de líderes e gerentes	Chien (2014) Ullrich et al. (2007)	Questionário
Orientação empreendedora do franqueado	Inovação Criatividade Risco Oportunidade	Chien (2014)	Questionário
Orientação de mercado do franqueado	Inteligência de Mercado Disseminação Interna Resposta Integrada	Lee et al. (2015)	Questionário

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a análise de dados, primeiramente, os dados foram analisados por meio de estatística descritiva. Para testar as hipóteses do estudo utilizou-se a técnica de análise de dados modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS SEM), estimada no estudo a partir do software *Smart PLS versão 2.0.M3*. Foi também realizada uma análise fatorial em cada um dos construtos para confirmação dos atributos de cada um.

Fase qualitativa

A escolha por uma segunda fase de pesquisa se deu porque a partir de resultados da primeira fase emergiram resultados assessórios e complementares que não eram o foco do estudo, porém, que pareceram contraintuitivos quando se vislumbrasse o modelo completo (hipóteses elaboradas com as demais hipóteses emergentes). Ao se analisar relações complementares que não eram o foco da pesquisa ou que pareceram ser menos originais (relações diretas de orientação empreendedora e orientação para o mercado no desempenho das franquias), resultados intrigantes emergiram. Identificou-se que eles poderiam complementar os resultados previamente obtidos na fase quantitativa. Por isso, decidiu-se por conduzir essa segunda fase da pesquisa.

Houve quatro hipóteses que não foram oriundas do modelo de pesquisa, mas que foram testadas de forma exploratória (denotadas de maneira hachurada na figura 2). Essas relações foram analisadas qualitativamente para se entender os motivos que pudessem justificar esses resultados contraintuitivos e contrários às pesquisas anteriores.

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

Foram realizadas entrevistas em sete franqueados, considerados como estratégicos em diferentes regiões. Eles foram considerados relevantes porque têm papel de destaque dentro da rede de franquia, experiência no negócio e assumem papéis de liderança dentre os franqueados. Os sete indivíduos abordados foram considerados suficientes para que se encontrasse saturação teórica das respostas, o que pode ocorrer em estudos qualitativos com pouca quantidade de participantes (Guest, Bruce & Johnson, 2006).

Durante a coleta de dados, o pesquisador buscou ter uma postura que interferisse o mínimo possível na fala do entrevistado, deixando-o livre para expressar suas opiniões. Buscou-se com essa postura evitar reflexividade da experiência compartilhada do pesquisador (Berger, 2015) e de qualquer influência do pesquisador em sua opinião sobre as respostas.

Depois de coletados os dados, o passo seguinte foi transcrever as entrevistas para que elas pudessem ser analisadas e codificadas a partir dessa transcrição. Para tal, utilizou-se como técnica de análise dos dados a análise de conteúdo. No presente estudo, optou-se pela codificação de grade aberta (Vergara, 2005). Ela fez mais sentido pelo teor exploratório dessa fase da pesquisa, que buscava uma compreensão que não estava disponível nas literaturas oferecidas.

Assim, as categorias foram emergentes dos dados empíricos. Buscou-se para cada uma das quatro relações complementares codificar de maneira exploratória eventuais razões que pudessem justificar ou refutar os resultados encontrados na fase quantitativa da pesquisa.

As codificações realizadas foram feitas seguindo os preceitos do acordo entre codificadores. Nessa técnica de acordo entre codificadores, dois codificadores identificaram e analisaram juntos os códigos dos textos transcritos e depois acordaram o resultado mais adequado para que houvesse códigos consensuais e sem discrepâncias (Campbell et al., 2013). Tanto as codificações prévias individuais quanto os memorandos elaborados por cada pesquisador foram confrontados para definição de categorias definitivas.

Não se utilizou *softwares* para se realizar essa análise de conteúdo e sua codificação porque havia sete entrevistas, o que era gerenciável de ser analisado por meio de material impresso e canetas coloridas (para marcação e identificação dos códigos). Colocar pouca quantidade de entrevistas num *software* poderia trazer um certo distanciamento do pesquisador em sua análise, o que é um risco previsto no uso de SADQ (*software* de análise de dados qualitativos) (Gibbs, 2009).

Resultados quantitativos

Na análise da validade convergente, foram considerados os valores de variância média extraída (AVE) de cada construto de primeira ordem. No modelo inicial, os construtos Orientação Empreendedora, Geração de Inteligência de Mercado, Disseminação de Inteligência de Mercado e Resposta Integrada apresentaram valores de AVE inferiores ao recomendado de 0,5 (Ringle, Silva & Bido, 2014). Diante disso, cinco variáveis desses construtos que apresentaram as menores cargas fatoriais foram excluídas. Após a exclusão dessas variáveis, os valores de AVE dos construtos foram avaliados novamente. Como resultado dessa segunda rodada, outra variável foi excluída desse construto, a fim de se obter validade convergente. Realizada essa exclusão, todos os construtos de primeira ordem apresentaram validade convergente, considerando o critério AVE.

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

No primeiro critério de validade discriminante, foram comparadas as cargas fatoriais das variáveis em seus construtos originais com as cargas cruzadas nos demais construtos. Verificou-se que as cargas fatoriais das variáveis são maiores em seus construtos originais do que as cargas cruzadas nos outros construtos e, ainda, os valores de AVE acima de 0,50, conforme mencionado anteriormente. Esse critério atestou a validade discriminante do modelo.

A validade discriminante também foi satisfatória entre os construtos. Os valores de correlação entre os construtos de primeira ordem são inferiores à raiz quadrada dos valores de AVEs dos construtos, tal como preconiza Fornell e Larcker (1981).

Para análise da confiabilidade do modelo foram consideradas as estatísticas de consistência interna Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta. Todos os construtos satisfazem o mínimo requerido para a Confiabilidade Composta (0,7), que é o indicador mais recomendado para análise de consistência na modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (Hair Jr. et al., 2014).

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

Quadro 2 - Poder de explicação e ajuste geral do modelo

	R^2	f^2	Q^2
Desempenho de Negócios	0,614	0,628	0,162
Estrutura da Loja	0,069	0,506	0,013
Estrutura de Pessoal	0,032	0,620	-0,003
Orientação Empreendedora	*	0,492	*
Ger. Int. de Mercado	0,670	0,550	0,366
Dissem. Int. de Mercado	0,842	0,521	0,437
Resposta Integrada	0,776	0,540	0,419

Nota: *Não aplicável – Constructo Explicativo.

Fonte: Dados da pesquisa.

O principal construto de interesse do modelo, Desempenho de Negócios, apresenta um coeficiente de R^2 (61,4%), que é considerado um efeito grande na classificação da área de ciências sociais e comportamentais, tal como defendido por Cohen (1988).

Quadro 3 - Síntese do modelo

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: *Relações não propostas nas hipóteses, mas testadas.

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

Resultados qualitativos

A primeira análise é sobre a relação entre **Orientação Empreendedora e Desempenho de Negócio (Financeiro)**, com respostas que relacionavam ao conflito entre seguir os padrões da franquia e a característica personalizável do empreendedor. Um levantamento de categorias

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

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

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

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

Na terceira análise, da relação entre **Orientação de Mercado e Desempenho de Negócio (Financeiro)**, novamente, os resultados da pesquisa qualitativa podem corroborar os achados da pesquisa quantitativa. Ainda que os entrevistados tenham entendido ser importante compreender o mercado e trazer essas informações para toda a equipe internamente, eles também entendem que isso pode ter pontos que atrapalhem o negócio. Todos os entrevistados entendem que o franqueado que se preocupa em capturar, disseminar na sua equipe e aplicar conhecimentos do mercado, não necessariamente tendem a ter melhor desempenho financeiro.

Isso se justifica porque o grande resultado obtido foi que os entrevistados enfatizaram que quando o franqueado está preocupado com o que está ocorrendo no mercado, isso pode tirar o foco dos problemas internos. Para eles, um bom franqueado seria aquele que cuida de seu negócio prioritariamente, atentando-se a suas operações internas. Seus esforços deveriam se focar em grande parte nisso.

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

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

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

Todavia, o grande resultado obtido foi de que essa relação tem um caráter estrutural da economia no momento da pesquisa. Isto é, em decorrência de se ter recessão no país e desaceleração da economia (que afetou as lojas da franquia estudada), os gastos com a loja não ocorreram de forma ordenada e de manutenção programada, e não de acordo com elementos pontuais identificados no mercado local.

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

Discussões

Em relação às hipóteses do modelo hipotético, a primeira hipótese testada no modelo foi de que a orientação de mercado do franqueado influencia positivamente a estrutura de pessoal (H1a). Essa relação se demonstrou significativa. Isso demonstra que franqueados voltados a capturar informações de mercado, disseminá-las internamente e aplicar essas informações na rotina da franquia provavelmente trabalham com mais pessoas. Nesse caso, o franqueado age com orientação de mercado para sustentar sua tomada de decisões (Jaworski & Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Lee et al., 2015) com base em oportunidades identificadas no mercado. Essa estrutura de pessoal pode, por sua vez, levar a mais pessoas trabalhando em prol do desempenho financeiro da unidade franqueada, tal como prevê a segunda hipótese (H1b).

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

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

Numa rede mais madura em que os franqueados têm mais tempo de franquia, eles parecem ter aprendido que suas orientações empreendedoras ou para o mercado não devem mudar elementos estratégicos da rede como produto ou marca (o que se sobreporia às regras do franqueador). Parece ser mais condizente aplicar esses conhecimentos em algumas atividades rotineiras ligadas à sua atuação interna e local da sua loja.

Os entrevistados apontaram que pelo fato dos franqueados serem mais experientes e contarem com relacionamentos mais duradouros, eles parecem ter uma posição de evitar o conflito com o franqueador e apostar em uma colaboração de ações para ganhos mútuos. Isso reforçaria que teorias como as de *Stewardship* (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) pudessem servir para compreender melhor o contexto dessas franquias mais maduras.

Complementa-se assim o modelo teórico proposto por Castrogiovanni et al. (2006). Nele, os autores entenderam que a evolução das franquias poderiam ser melhor entendidas, até certo momento da evolução da rede de franquia, por meio da Teoria de Restrição de Recursos. A partir de um ponto, a Teoria da Agência seria mais adequada para explicar os fenômenos das franquias. O presente estudo complementa essa ideia apontando que em franquias ainda mais maduras (que não puderam ser amplamente observadas no estudo de Castrogiovanni et al., 2006), a Teoria de *Stewardship* pode ser adequada para se entender as relações do franqueado com o franqueador.

Esses resultados apontam a importância de não apenas trazer a Teoria de Agência ou *Stewardship* como lentes para a compreensão dos fenômenos de franquia. É possível que se busquem explicações plausíveis para se entender o perfil dos franqueados a partir da sustentação dessas duas teorias de forma complementar e não de maneira concorrente entre elas.

Relações diretas entre OE e OM com desempenho financeiro

Os resultados das relações diretas entre orientação empreendedora e orientação para o mercado com o desempenho financeiro trazem discussões intrigantes e são, num primeiro momento, contraintuitivos. No caso da orientação empreendedora, não houve efeito direto com o desempenho financeiro da unidade franqueada nos resultados aqui apresentados. Em estudos gerais da Administração, há trabalhos que já identificaram existir uma relação positiva entre a orientação empreendedora (ou seus atributos) e o desempenho financeiro da empresa (e.g. Lumpkin & Dess, 2001; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009).

Dentro das discussões das franquias, o resultado traz uma ambiguidade. Isso porque por um lado, esse resultado vai ao encontro de outros estudos (Chien, 2014; Dada & Watson, 2013; Fleenhofer, 2016; Wiklund, 1999) que identificaram que a orientação empreendedora ou seus atributos levam a um maior desempenho do franqueado. Enquanto isso, os resultados estão de alguma forma em sintonia outra linha de estudos que identificam que não existe uma relação de um perfil empreendedor com os resultados financeiros do franqueado (Fenwick & Strombom, 1998).

Isso mostra que pode até haver algum efeito de desempenho oriundo da competência de gestão do franqueado e da sua dedicação com sua loja e seu pessoal, mas não um efeito direto de cunho comportamental (tal como da orientação empreendedora). No ambiente das franquias, isso parece se explicar porque o franqueador é idealmente visto como alguém que deve ser um executor que segue regras e não alguém com grande ímpeto de orientação empreendedora, que busca por inovações, cria algo novo, busca oportunidades e age sob alto risco.

Uma justificativa para esse resultado diferente dos estudos anteriores pode se explicar porque o presente estudo foi feito com franqueados de uma mesma rede de franquias, o que não foi possível em investigações prévias. Ao se controlar os efeitos da rede de franquias, controla-se também os diferentes níveis de permissibilidade aos comportamentos de orientação empreendedora e orientação para o mercado que cada rede possa ter. Por isso, os resultados da presente pesquisa podem ter sido diferentes, apontando para a necessidade de se entender os efeitos de características das redes ao se estudar a orientação empreendedora e a orientação para o mercado no contexto de franquias.

Para o caso específico da orientação para o mercado, também não se verificou uma relação significativa entre a orientação de mercado e o desempenho financeiro do franqueado. Novamente, esse é um resultado comumente encontrado nos estudos em empresas de diversos setores, de uma forma geral (Matsuno & Mentzer, 2000; Slater & Narver, 1994) e em estudos sobre franquias (Lee et al., 2015). A primeira justificativa pode vir do fato de que o prognóstico encontrado no mercado não faz com que a empresa encontre oportunidades, mas ameaças. Adicionalmente, os franqueados que estão focados em compreender o mercado, disseminar essas informações e aplicá-las, acaba se desfocando das atividades rotineiras da empresa.

O que se traz de contribuição nesse aspecto é o fato de que os aspectos comportamentais do franqueado tal como a orientação empreendedora ou a orientação de mercado acabam tendo efeito não no desempenho financeiro, mas sim nos fatores internos da unidade franqueada passíveis de serem gerenciados por especificidades locais. Esses elementos comportamentais do franqueado têm efeitos em atividades internas da unidade franqueada onde o franqueado tem algum espaço para a atuação conforme sua “autonomia operacional”, tal como proposto por Grünhagen et al. (2014).

Outras relações de interesse associadas ao modelo

Os dados quantitativos coletados mostram uma relação significativa e negativa entre a orientação de mercado do franqueado e a estrutura de gastos da loja. Esse resultado está em sintonia com os resultados anteriormente discutidos sobre a relação inexistente entre orientação de mercado e desempenho em momento de crise (Grewal & Tansuhaj, 2001) e identificado nos elementos descritos pelos entrevistados na pesquisa qualitativa. Pelo fato do franqueado que tem maior tendência e orientação de buscar informações de mercado estar nos últimos anos observando um mercado em crise com quedas sucessivas da quantidade vendida, é de se esperar que ele esteja numa situação de rigidez sob ameaça (Staw, Sandelands & Dutton, 1981).

Por sua vez, a orientação empreendedora não teve uma relação significativa com a estrutura de pessoas da unidade franqueada. Os dados qualitativos apontaram que aquele franqueado que busca maior inovação a faz para ter maior produtividade, o que está, justamente, ligado ao inverso de se ter mais pessoas para trabalhar. Ou seja, a orientação daqueles que buscam mais inovação e soluções criativas para a gestão interna é voltada para capacitar pessoas e não para aumentar o contingente de empregados. Inclusive os dados qualitativos mostram que o franqueado orientado ao empreendedorismo tende a buscar mais uma equipe produtiva e treinada que seja enxuta do que uma equipe grande e com funcionalidades bem divididas entre os membros. Esse parece ser um pensamento daqueles que empreendem não mais tradicional,

mas sim voltado às estruturas enxutas (Ries, 2012) que contam com equipes reduzidas e multifuncionais (Bjornali, Knockaert, & Erikson, 2016) a baixos custos.

Conclusões

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

Outro ponto relevante que traz contribuição de cunho teórico é a compreensão de que teorias de *Stewardship* em franquias, sustentadas pela colaboração entre franqueado e franqueador, têm mais espaço para explicação da relação deles quando a rede de franquias é mais madura e com menos franqueados recém atuantes na rede. Espera-se que nelas possa haver uma parceria com menos conflito no passar do tempo, na qual as expectativas de atuação de franqueado e franqueador estão mais claras. É uma contribuição porque isso não consegue ser amplamente explicado por teorias tradicionais de agência e de conflito de agência. Coloca-se em destaque nesse sentido a importância em se considerar o grau de maturidade e experiência da rede de franquias e de seus franqueados para se entender a abordagem teórica relevante para pesquisa.

Como implicações gerenciais, coloca-se que treinamentos que busquem melhorar o desempenho financeiro dos franqueados por meio do desenvolvimento de sua orientação para o mercado, é interessante que se ensine os franqueados também a liderar pessoas da sua equipe, que quanto maior e mais integrada, pode então trazer resultados. Em relação à orientação empreendedora, é importante que o franqueador os treine para aplicar seus conhecimentos inovadores e investir nessas inovações aplicadas a sua estrutura de loja e relacionamento com o público.

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

Os resultados aqui obtidos trazem reflexões e oportunidades para a construção do conhecimento na área com estudos futuros. Primeiramente, poder-se-ia considerar elementos relacionados à maturidade das franquias (e não somente idade) em estudos futuros, buscando identificar quais teorias parecem ser mais adequadas para esse tipo de rede de franquias. Esse é um construto ainda não utilizado nos estudos e que podem gerar resultados promissores uma vez que já se denota que relacionamentos franqueado-franqueador mudam ao longo do tempo (Melo, Carneiro da Cunha & Borini, 2018; Varotto & Parente, 2016), e esses resultados poderiam ser mais apurados considerando elementos que remetam à maturidade das redes e não somente por proxies simplificadas sobre o tempo de associação do franqueado.

Adicionalmente, estudos comparados entre diferentes redes podem ser realizados para aprofundamento dos achados identificando se os resultados estão relacionados com o efeito da rede de franquias ou não. Além do mais, recomenda-se utilizar as categorias levantadas no estudo qualitativo exploratório para que novas pesquisas pudessem ser realizadas a partir delas.

Referências

- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219-234.
- Bjornali, E. S., Knockaert, M., & Erikson, T. (2016). The impact of top management team characteristics and board service involvement on team effectiveness in high-tech start-ups. *Long Range Planning*, 49(4), 447-463.
- Campbell, J. L., Quincy, C., Osserman, J., & Pedersen, O. K. (2013). Coding in-depth semistructured interviews. *Sociological Methods & Research*, 42(3), 294-320.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006a). Shifting imperatives: An integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(1), 23-40.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006b). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27-44.
- Chien, S. Y. (2014). Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. *Management Decision*, 52(5), 916-933.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? *Academy of Management Journal*, 42(2), 196-207.
- Creswell, J.W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Rio de Janeiro: Artmed.
- Croonen, E. P., Grünhagen, M., & Wollan, M. L. (2016). Best fit, best practice, or stuck in the middle? The impact of unit ownership on unit HR performance in franchise systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 697-711.
- Dada, O., & Watson, A. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system: organisational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*, 57(5/6), 790-812.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Doherty, M. J. & Quinn, B. (1999). International retail franchising: an agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6), 224-237.
- Fan, Y., Kühn, K., & Lafontaine, F. (2017). Financial constraints and moral hazard: the case of franchising. *Journal of Political Economy*, 125(6), 2082-2125.
- Fellnhöfer, K. (2016). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation across hierarchical levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17, 217-227.
- Fenwick, G. D., & Strombom, M. (1998). The determinants of franchisee performance: an empirical investigation. *International Small Business Journal*, 16(4), 28-45.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Ge, J., Carney, M., & Kellermanns, F. (2019). Who fills institutional voids? Entrepreneurs' utilization of political and family ties in emerging markets. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1124-1147.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman.
- Grewal, E., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.

- Grünhagen, M., Wollan, M. L., Dada, O., & Watson, A. (2014). The moderating influence of HR operational autonomy on the entrepreneurial orientation–performance link in franchise systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 827-844.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
- Ketchen Jr., D. J., Short J. C. & Combs, J. G. (2011). Is franchising entrepreneurship? Yes, no, and maybe so. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(3), 583-593.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. In J. Ritchie & J. Lewis (orgs.). *Qualitative research practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28–37.
- Liao, J., Murphy, P. J., & Welsch, H. P. (2005). Developing and validating a construct of entrepreneurial intensity. *New England Journal of Entrepreneurship*, 8(2), article 5.
- López-Bayón, S., & López-Fernández, B. (2016). Partner Empowerment and Relationship Failure in Franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1059–1079.
- Martín-Herrán, G., Sigué, S. P., & Zaccour, G. (2011). Strategic interactions in traditional franchise systems: Are franchisors always better off? *European Journal of Operational Research*, 213(3), 526–537.
- MacMillan, I. C., & Day, D. L. (1987). Corporate ventures into industrial markets: dynamics of aggressive entry. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 29-39.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation–performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.
- Melo, P. L. R. & Andreassi, T. (2010). Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 – 2007. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 268-288.
- Melo, P. L. R., Carneiro da Cunha, J. A. & Borini, F. M. (2018). Brazilian microfranchising chains: entrepreneur’s background, brand and support perception. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 17(1), 53-75.
- Nakao, A. N., Carneiro da Cunha, J. A., Patah, L. A. & Nassif, V. M. J. (2019). Performance of services and products in a fast food franchise chain: reflections about the home delivery model. *International Journal of Business Excellence*, 19(1), 85-99.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The of Effect Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Park, K., & Jang, S. (2012). Duration of advertising effect: Considering franchising in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 257–265.
- Perdreau, F., Le Nadant, A. L., & Cliquet, G. (2015). Human capital intangibles and performance of franchise networks: a complementary view between agency and critical resource perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 36(2), 121-138.

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta*. São Paulo: Leya.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Sorenson, O. & Sørensen, J. B. (2001). Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 713-724.
- Staw, B. M., Sandelands, L., & Dutton, J. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- Tracey, P., & Phillips, N. (2011). Entrepreneurship in emerging markets. *Management International Review*, 51(1), 23-39.
- Ullrich, J., Wieseke, J., Christ, O., Schulze, M., & Van Dick, R. (2007). The identity-matching principle: Corporate and organizational identification in a franchising system. *British Journal of Management*, 18(SUPPL. 1).
- Varotto, L. F., & Parente, J. G. (2016). Franchisor-franchisee relationship quality: time of relationship and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 600–610.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation performance relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24(1), 39–50.