

**OS MODELOS MENTAIS DO EMPREENDEDOR E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASOS EM FRANQUIAS DE SERGIPE**

**JOENISON BATISTA DA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)  
joenisonbatista@hotmail.com

**FLAVIA KARLA GONÇALVES SANTOS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)  
karlinhayellow@yahoo.com.br

**MARIA ELENA LEON OLAVE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)  
mleonolave@gmail.com

# OS MODELOS MENTAIS DO EMPREENDEDOR E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASOS EM FRANQUIAS DE SERGIPE

## 1. INTRODUÇÃO

No atual cenário de crise econômica e financeira que vem assolando os países em desenvolvimento, muitas dificuldades se tornaram presentes para a abertura ou manutenção das empresas no mercado. Com isso, uma nova forma de organização em rede passou a ganhar cada vez mais espaço no cenário mundial, tendo em vista que essa nova estrutura acaba por proporcionar maiores chances de sucesso aos investidores, bem como a diminuição dos riscos de implantação de um novo negócio. De acordo com Cambrussi *et al.*, (2016), as franquias surgiram como um caminho viável para muitos indivíduos empreendedores, sendo vista como uma maneira empreendedora e inovadora de lançar os produtos e/ou serviços no mercado de forma rápida, eficiente e com menores riscos de fracasso.

Conforme dados da Associação brasileira de *Franchising* (2015), no ano de 2003 existiam em operação no mercado brasileiro um total de 678 marcas de franquias atuantes. Já no ano de 2014 esse número saltou para 2.492 marcas, o que acabou representando um acréscimo de cerca de 368% a mais no número de marcas franqueadas no Brasil. Esse grande crescimento, pode ser considerado resultante do formato de padronização que as franquias possuem, as quais difundem os procedimentos, produtos e serviços de forma similar em toda à rede franqueada, resultando na propagação da marca a nível nacional e até internacionalmente.

De acordo com Bortoluzzi *et al.*, (2009), em levantamento feito na literatura, observou-se que a maioria dos estudos sobre o desempenho organizacional apenas apresentam abordagens sobre o entendimento das avaliações de desempenho, evidenciando que esses mecanismos de avaliação devem considerar tanto aspectos financeiros, como aspectos não financeiros em sua avaliação. Já para os autores Lizote e Verdinelli (2015), os indicadores subjetivos podem servir de base para a avaliação do desempenho organizacional quando dados financeiros e/ou documentos tornem-se impossíveis de serem obtidos.

Quando se passa a mesclar o aspecto de avaliação de desempenho com o sistema de franquias, percebemos que as duas áreas pouco se relacionam na literatura, pois, ainda não foram evidenciados modelos que possam servir para a avaliação de desempenho desse formato de empreendimento, ou seja, tornando-se assim um tema ainda pouco explorado na literatura (LAVIERI, CORRÊA e CUNHA, 2015). Sendo assim, levando-se em conta que existe uma lacuna na literatura acadêmica no que concerne a métodos de avaliação de desempenho organizacional em franquias, e considerando ainda que os aspectos subjetivos passaram a ocupar lugar de destaque e relevância nos estudos de avaliação do desempenho, esse estudo terá como objetivo identificar como os modelos mentais (percepção) dos empreendedores podem influenciar no desempenho organizacional de empresas franqueadas do setor de alimentos na cidade de Aracaju, capital do Estado de Sergipe.

Os modelos mentais que serão retratados nesse estudo refletem o aspecto cognitivo do ser empreendedor, o qual evidencia o que se conhece sobre determinado assunto, como os indivíduos processam as informações obtidas em determinado contexto e como estes tomam suas decisões por meio de sua intuição (De TONI e MILAN, 2008). Sendo assim, os modelos mentais dos empreendedores estarão diretamente ligados à capacidade de compreender e decidir sobre determinados assuntos, onde os aspectos cognitivos passam a gerar explicações e descrições sobre aquilo que está sendo avaliado (SOUZA, 2013).

O referido artigo está estruturado em cinco seções, além dessa introdução. A segunda seção traz o referencial teórico, o qual está subdividido em três partes, sendo elas: *Franchising*, Avaliação de Desempenho Organizacional e Modelos Mentais. Na terceira seção do artigo são evidenciados os procedimentos metodológicos adotados para a execução do referido estudo. A quarta seção apresentará individualmente os dois casos de franquias alimentícias, ambas situadas em Aracaju-SE. Na penúltima seção será feita uma análise comparativa dos dois casos anteriormente descritos, buscando evidenciar os pontos de convergências e divergências identificados nas entrevistas. E, por fim, a última seção trará as considerações finais acerca do tema abordado.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Visando uma melhor compreensão e fundamentação do referido estudo, foi feito um levantamento da literatura acerca das temáticas tratadas. Portanto, o referencial teórico aqui exposto irá tratar dos três pontos cruciais dessa pesquisa, sendo eles: sistema *Franchising*, desempenho organizacional, e por fim, os modelos mentais.

### 2.1. *Franchising*

O sistema de franquias refere-se a uma tendência específica do século XXI, a qual surgiu como sendo uma alternativa viável para que as organizações pudessem distribuir os seus produtos em território nacional e internacional. Além disso, as franquias podem ser visualizadas como sendo um meio satisfatório para uma alavancagem na economia e crescimento tanto para o franqueador, como para o franqueado (MARQUES, 2006).

Conforme exposto por Júnior, Sluk e Silveira (2013), as franquias acabam englobando a disseminação de diversos produtos e serviços por meio de uma relação estabelecida entre duas partes distintas, sendo elas: o franqueado, que se utiliza de aspectos como tecnologias, *know-how* e principalmente da marca já consolidada no mercado, e do outro lado, o franqueador, o qual é o inteiro responsável e detentor da marca. Em troca da utilização da marca pelo franqueado, o franqueador passa a ter o direito de receber compensações por meio de algumas taxas, sendo elas: taxas referentes à abertura da franqueada, taxas oriundas de publicidade e propaganda, além dos *royalties*, que são obrigatoriamente pagos ao franqueador (SILVA e AZEVEDO, 2012).

Deve-se ressaltar que não existe apenas uma definição unificada sobre o sistema de franquias, porém, diversas definições convergem em dizer que se trata de um mecanismo colaborativo entre um franqueador e uma ou várias franqueadas, cuja relação possui como objetivo obter crescimento rápido para todos os envolvidos (WEGNER, CALLADO e AGNES, 2014).

No que concerne ao aspecto de evolução das franquias, deve-se destacar que quanto maior for o amadurecimento dessa rede, maior será o aumento nos custos para o controle dos franqueados. Em decorrência disso, cabe ao franqueador tomar decisões importantes sobre o grau de *ownership*, ou seja, a relação entre a quantidade de franquias que estão em propriedade do franqueador e o número de estabelecimentos franqueados. Dessa forma, cabe ao franqueador buscar certo equilíbrio, pois, obter um número maior de franqueados possibilitará benefícios como a ampliação da marca e compartilhamento de riscos, mas por outro lado, também irá acarretar em maiores custos de controle (LAVIERI, CORRÊA e CUNHA, 2015).

Salienta-se que criar uma empresa sem possuir grandes conhecimentos e experiências passadas é uma tarefa de grande complexidade, ensejando aptidão para gerir e operar de maneira efetiva o negócio (CHERTO *et al.*, 2006). Em decorrência disso, os autores Freitas, Barth e Ledur (2011) evidenciam que as franquias surgem como sendo uma alternativa de investimento, principalmente para aquelas pessoas que querem possuir seu próprio negócio e que ensinam uma forma mais segura de atuação. Corroborando com essa ideia, os autores

Moura e Araújo (2015) explanam que os franqueados, ao adentrarem nesse sistema, buscam nele uma forma mais segura de investimento e de um crescimento financeiro mais acelerado, tendo em vista que o produto/serviço já foi testado e encontra-se consolidado no mercado.

As franquias podem ser atuantes tanto na comercialização de produtos diversos, como também na prestação de serviços, esses últimos com crescimento considerável nos últimos anos. De acordo com Ribeiro *et al.*, (2013), as franquias de produtos possuem como atividade principal a comercialização de produtos feitos por terceiros (franqueador), ao passo que as franquias de serviços referem-se à prestação de trabalhos que proporcionem benefício ao tomador, ou seja, o cliente. De acordo com a ABF (2015), para melhor controlar o surgimento e crescimento das franquias, foi feita uma categorização destas de acordo com os produtos e serviços que são comercializados, resultando em um total de 12 categorias, sendo elas: limpeza e conservação; fotos, gráficas e sinalização; móveis, decoração e presentes; educação e treinamento; alimentação; negócios, serviços e outros; hotelaria e turismo; acessórios pessoais e calçados; vestuário; esporte, saúde, beleza e lazer; informática e eletrônicos.

No cenário brasileiro, o sistema de franquias passou a se desenvolver em decorrência do surgimento e ampliação do número de *shoppings centers* em meados dos anos 80, o qual ocasionou a entrada de diversas marcas internacionais em solo brasileiro (JÚNIOR, SILUK e SILVEIRA, 2013). De acordo com Filho (2013) o Brasil está classificado na terceira posição em relação ao número de franquias em todo o mundo, além de seu crescimento estar sempre superando o PIB (Produto Interno Bruto) nacional, gerando números crescentes de emprego e renda, sendo de importância relevante, principalmente em momentos de crise econômica como a que vive-se atualmente.

## **2.2. Avaliação de Desempenho Organizacional**

O desempenho organizacional pode ser visto como um conceito multidimensional e complexo, cuja excessiva simplificação pode impedir a avaliação dos resultados da gestão empresarial (RICHARD *et al.*, 2009). Seguindo com essa mesma visão, Carneiro *et al.*, (2005) salientam que o desempenho organizacional não é um conceito simplista, mas sim, um fenômeno complexo e multifacetado. Para os autores, não é possível descrever o sucesso de uma empresa fazendo uso apenas de uma única métrica, já que diversas perspectivas deverão ser consideradas para verificar se a empresa está alcançando ou não o sucesso.

A avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) pode ser considerada como sendo um processo de gerenciamento voltado para a construção, fixação e disseminação de conhecimentos. Por sua vez, esses conhecimentos tendem a ser identificados, organizados, mensurados e integrados em um contexto específico, o qual será julgado como relevante ou não na medição e gerenciamento do desempenho estratégico da organização (ENSSLIN e ENSSLIN, 2009). Conforme evidenciado por Valmorbidia *et al.*, (2012), para que se possa medir o desempenho das organizações, torna-se de suma importância que essa mensuração seja pautada em instrumentos que permitam a transparência no mecanismo de avaliação. Pois, para que essa avaliação possa ser considerada com credibilidade, depende-se da capacidade de se coletar informações que sejam coerentes com todos os aspectos relacionados à organização, bem como a todos aqueles envolvidos nesse processo.

No campo de estudos em administração, a avaliação do desempenho vem sendo presente já há muito tempo, no qual diversos modelos passaram a ser criados na tentativa de proporcionar ferramentas confiáveis de mensuração do desempenho organizacional. Entretanto, mesmo considerando esse grande crescimento na produção acadêmica, deve-se inferir que esse campo ainda encontra-se em desenvolvimento, ensejando ainda na necessidade de elaborar modelos eficientes que possam ser usados como ferramentas de gestão (MELNYK *et al.*, 2013).

Quando se trata de avaliação de desempenho organizacional de franquias, alguns aspectos específicos devem ser observados. Segundo Andrade (1993) inicialmente aspectos relacionados com o faturamento, os *royalties* e as taxas de publicidade que deverão ser pagas pelo franqueado ao franqueador devem ser observados, pois esses aspectos podem afetar diretamente em seu desempenho. Conforme Paulino (2011), a disposição de um conjunto de indicadores de desempenho organizacional, evidenciados por meio da percepção dos indivíduos, podem também auxiliar na busca por medir o desempenho no sistema de franquias. O autor ainda ressalta, que não existe consenso entre os pesquisadores quando o assunto pauta-se na avaliação de desempenho das franquias, bem como quais fontes de evidências seriam as mais indicadas, ou seja, se indicadores financeiros ou não financeiros, objetivos ou subjetivos.

No cerne do desenvolvimento competitivo, foi identificado que os modelos mentais dos líderes influenciam positivamente no desempenho estratégico das organizações (OSBORNE, STUBBART e RAMAPRASAD, 2001). Sendo assim, os modelos mentais, juntamente com as competências, as estratégias da empresa, a organização e a alocação dos recursos e o aproveitamento das oportunidades do ambiente (mercado), são fortes impulsionadores do desenvolvimento empresarial que, por sua vez, vão realimentar os modelos mentais (De TONI e MILAN, 2008).

### **2.3. Modelos Mentais**

O autor Hebert Simon foi um dos estudiosos que passaram a considerar a importância que os aspectos cognitivos possuem para o processo de tomada de decisão, levando-se sempre em conta as limitações da racionalidade humana. Em decorrência de sua “teoria da racionalidade limitada”, Simon foi consagrado com o prêmio Nobel de Economia no ano de 1978 (PEREIRA, LOBLER e SIMONETTO, 2010). Em seu estudo “Comportamento Administrativo”, Simon (1965) evidenciou a grande influência dos fatores psicossociais para os gestores no momento da tomada de decisão.

Os modelos mentais, de acordo com De Toni *et al.*, (2012), se organizam como sendo uma rede composta por significados, que estão organizados ao redor de determinados aspectos centrais que são aceitos e compartilhados. Deve-se ressaltar que as imagens mentais que os gestores possuem de determinada atividade são essenciais para explicar como está estruturada a mente do indivíduo em relação àquela atividade organizacional. Os modelos mentais podem ser evidenciados como sendo imagens que estão enraizadas na mente das pessoas e que dessa forma influenciam as ações desses indivíduos, bem como pode limitar a maneira como estes agem e pensam (De TONI e MILAN, 2008).

Para Mioranza (2012) os modelos mentais são imagens que estão fortemente introduzidas na mente das pessoas e que as influenciam na forma de agir. Porém, o autor ressalta que não possuímos total consciência dos efeitos que esses modelos mentais trazem sobre o comportamento, pois, muitas vezes, novas ideias pertinentes a práticas organizacionais não são colocadas em prática devido aos conflitos com os modelos mentais. A mente representa todas as informações que são gravadas no subconsciente, por meio dos órgãos sensoriais, resultando em posteriores respostas por meio desses registros que foram guardados na mente do indivíduo (MIORANZA, 2012).

De Toni *et al.*, (2012) ressaltam que a preocupação com os modelos mentais é considerada um aspecto de suma importância no que concerne à busca por alavancar o desempenho organizacional. Pois, conforme Milan *et al.*, (2009), os modelos mentais possuem dimensões que afetam diretamente as mudanças e a *performance* das empresas, sendo essas dimensões relacionadas tanto a fatores internos como também externos à organização.

Deve-se ressaltar que no âmbito organizacional, os modelos mentais dos gestores podem ser identificados em decorrência de como estes reconhecem determinadas oportunidades, de que maneira as coloca em atividade e como atuam no contexto organizacional, ou seja, incluindo um conjunto de processos mentais que estão entrelaçados com as estratégias e ações adotadas pelos gestores (De TONI *et al.*, 2012). Para Gouveia e Grisci (2006), os empreendedores também tomam muitas decisões com base em seus modelos mentais, os quais refletem o modo como esses agentes empresariais percebem, compreendem, criam significado para as coisas, desenvolvem convicções acerca do que está sendo analisado e também como irão se comportar. Tidd e Bessant (2009) também evidenciam o interesse sobre o tema, explanando que quanto mais estruturados estiverem os modelos mentais dos indivíduos, melhor será sua atuação nas organizações e nos processos de administração.

Pesquisas realizadas nesse campo sugerem que os gerentes muitas vezes fazem escolhas estratégicas utilizando seu conhecimento, o qual é derivado da aprendizagem de experiências passadas, e com isso se utilizam de seus modelos mentais para raciocinar por analogia (GAVETTI, LEVINTHAL e RIVKIN, 2005). Para Gary e Wood (2011) e Kaplan (2008) existem provas substanciais de que os modelos mentais podem influenciar na tomada de decisões através dos esforços que os gestores fazem para combinar as opções estratégicas existentes, utilizando-se de sua compreensão sobre o ambiente de negócios. Pode-se dizer que o aspecto cognitivo se preocupa em entender como as pessoas captam informações e posteriormente às processam e transformam para que possam utilizá-las em seguida. De acordo com psicólogos cognitivistas, deve-se analisar o modo como os indivíduos resolvem tarefas mentais de difícil resolução e posteriormente constroem modelos para explicar a resolução dos problemas (PEREIRA, LOBLER e SIMONETTO, 2010).

Os autores De Toni *et al.*, (2014), em estudo quali-quantitativo realizado no setor metalmeccânico com 113 empresas do setor e 6 empreendedores, elaboraram um modelo teórico no qual foram identificadas 7 dimensões formadoras dos modelos mentais dos empreendedores, as quais estão de alguma forma relacionadas com o desempenho das organizações. Os autores concluíram em seu estudo que as dimensões apresentadas resultaram em um impacto relevante no que concerne ao desempenho das empresas analisadas. De acordo com esse estudo, as dimensões dos modelos mentais são: conhecimentos, habilidades emocionais, mente linear, relacionamentos, missão e estratégia, criatividade e inovação e vocação, conforme exposto na figura 1:

**Figura 1 – As dimensões dos modelos mentais**



**Fonte:** Adaptado de De Toni *et al.*, (2014)

Para a elaboração do modelo acima evidenciado, os autores De Toni *et al.*, (2014) fizeram um levantamento sistemático da literatura com o intuito de identificar e fundamentar as dimensões propostas no modelo. Sendo assim, para cada uma das sete dimensões de análise, os autores evidenciaram os pontos específicos de investigação a serem abordados, tanto na parte qualitativa da pesquisa, como na parte quantitativa, conforme exposto no quadro 1.

**Quadro 1 – Variáveis investigadas em cada dimensão**

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis Investigadas</b>
<b>Conhecimentos</b>	Riscos, aspectos técnicos, aspectos do ambiente, experiência anterior, predisposição para aprender.
<b>Habilidades emocionais</b>	Autoestima, autoconfiança, fluência com emoções, aceitação da incerteza e inteligência emocional.
<b>Mente linear</b>	Inteligência linear, organização, planejamento, liderança, orientação para o poder.
<b>Construção de relacionamentos</b>	Marketing de relacionamento, reconhecimento do outro, respeito pelo outro, valorização do outro, aceitação das diferenças, dar e receber, justiça e misericórdia.
<b>Comunicação e ética</b>	Orientação para comunicação e padrões éticos.
<b>Missão e estratégia</b>	Prática com cenários futuros, pensamento sistêmico, pensamento intuitivo e competência.
<b>Criatividade</b>	Comportamento inovador, iniciativa, detecção de problemas, detecção de oportunidades e inovação.
<b>Vocação</b>	Força de vontade, clareza de propósito, orientação por princípios e orientação evolutiva.

**Fonte:** Adaptado de De Toni *et al.*, (2014).

### **3. METODOLOGIA**

Essa pesquisa pode ser classificada como sendo de natureza qualitativa, pois, busca evidenciar eventos sociais e humanos, não se utilizando de mecanismos estatísticos para a coleta e análise dos dados. Optou-se pela abordagem qualitativa por acreditar que esse tipo de abordagem busca em sua essência, identificar a existência ou não de determinados atributos que estejam relacionados com o fenômeno que está sendo estudado. Além disso, pesquisas qualitativas tendem a ser mais interpretativas e subjetivas, resultando em uma maior dependência da visão (percepção) do pesquisador sobre o tema (CRESWELL, 2010).

Considerando o objetivo principal deste trabalho, observou-se que o estudo melhor se classifica como sendo de ordem exploratória. Segundo Mattar (2012), a pesquisa de natureza exploratória possui como ponto chave a tentativa de proporcionar ao pesquisador maior conhecimento e informações sobre o tema ou problema de pesquisa que está sendo estudado. Além disso, a pesquisa ainda pode ser classificada como sendo de natureza explicativa, pois, conforme explana Gil (2009), a pesquisa pode ser considerada explicativa quando está caracterizada para a busca de esclarecimentos sobre os diversos fatores que contribuem para as ocorrências de determinado fenômeno.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado o método de estudo de casos. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é definido como sendo um tipo de pesquisa empírica que visa investigar acontecimentos que são baseados em experiências reais, sendo esse método especialmente relevante quando não se possui com extrema exatidão os limites entre o fenômeno e o contexto. Stake (1995) salienta que o estudo de caso é um método qualitativo que pode ser utilizado para se conhecer mais sobre determinado fenômeno, além de analisar as diversas complexidades envolvidas e buscar aprender mais sobre os casos analisados.

A escolha das fontes de evidência mais adequadas ao estudo deve ser considerada como ponto crucial, pois, a escolha correta poderá proporcionar um melhor desenvolvimento e investigação em relação ao fenômeno investigado. Conforme explana Yin (2009), para o método de estudo de caso, uma das principais fontes de informações são as entrevistas, sendo dessa forma o meio de coleta que será utilizado nessa pesquisa.

A coleta dos dados se deu basicamente em dois momentos:

1 – Inicialmente entrou-se em contato com os gestores dos empreendimentos fraqueados com o intuito de explicar os objetivos da pesquisa, informando o tema a ser abordado e consultando a possibilidade de gravação das entrevistas;

2 – Posteriormente, foram feitas as visitas *in loco*, e com isso a coleta dos dados, por meio de questionário semiestruturado composto por 28 questões que englobaram as sete dimensões formadoras dos modelos mentais propostas por De Toni *et al.*, (2014).

Ressalta-se ainda, que para realizar a condução da coleta dos dados, foram considerados alguns dos aspectos mencionados por Gil (2009), sendo eles: elaboração de um roteiro de entrevista, primeiro contato com os gestores; busca por respostas completas sobre o tema, registro (gravação) das entrevistas e por fim, conclusão da coleta.

A análise dos dados se apresenta como sendo uma das principais fases do estudo, o qual irá analisar os dados e informações coletados anteriormente. Conforme exposto por Yin (2009) essa etapa se caracteriza como sendo o estágio de maior dificuldade nos estudos de caso. Inicialmente cada caso será analisado individualmente, explanando suas considerações e especificidades em separado. Posteriormente à análise individual dos casos, os mesmos serão transformados em um quadro resumo, o qual irá refletir sobre os aspectos satisfatórios ou não na influência sobre o desempenho organizacional das franquias.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS**

Os dois casos aqui evidenciados são referentes a uma mesma franquia do ramo de alimentos, mais precisamente de produtos oriundos do chocolate. Hoje a franquia é considerada a de maior renome em âmbito nacional, além de ser conhecida internacionalmente, demonstrando assim a qualidade de seus produtos e a viabilidade em adentrar nessa rede de franquias.

##### **4.1. Franquia ALFA**

A primeira entrevista foi realizada com uma empreendedora, a qual é proprietária e gestora da franquia de chocolate, localizada em um hipermercado na cidade de Aracaju-SE. A entrevistada, uma senhora de 62 anos, demonstrou possuir larga experiência em relação à gestão de negócios, tendo em vista sua atuação em diversos outros trabalhos anteriores como gestora.

No que se refere à primeira dimensão analisada (**conhecimento**), foi possível observar que a entrevistada possui grande preocupação em se manter sempre atualizada em relação aos produtos que são comercializados na franquia. A gestora demonstra ainda em suas respostas, que é de suma importância manter-se em constante busca de conhecimento sobre o ambiente competitivo ao qual está atuando. Deve-se frisar, que segundo a entrevistada, a obtenção de conhecimentos tanto sobre os produtos comercializados (chocolates), como também sobre o cenário econômico é fator primordial para auxiliar no desempenho organizacional.

Além disso, aspectos relacionados com as experiências profissionais anteriores da gestora foram essenciais para que o atual negócio pudesse ter um desempenho satisfatório, pois, para a gestora, em todas as experiências anteriores esteve exercendo atividades voltadas para gestão. Justamente por ter trabalhado boa parte de sua vida em atividades que ensejavam seu ímpeto de gestão, a entrevistada salienta que seu conhecimento funciona como uma

habilidade essencial para o contato direto com seus clientes, e conseqüentemente no aumento das suas vendas.

No que concerne às **habilidades emocionais**, observou-se que em situações de grandes dificuldades, principalmente em relação ao baixo fluxo de vendas, a gestora evidenciou que busca sempre manter a calma para que possa pensar e agir da melhor maneira possível. Para a entrevistada é essencial manter o contato com os clientes sempre vivo, principalmente aqueles mais antigos, buscando saber como os mesmos estão de saúde, se estão bem, para que dessa forma não se perca o contato. Já em momentos em que algo dá errado, a gestora demonstrou que de início fica muito irritada pelo erro ter acontecido, mas que posteriormente tenta se acalmar e buscar a solução mais vantajosa, conforme exposto:

Eu tenho os dois lados da moeda viu (...) as vezes quando as coisas não dão certo, de início eu fico logo irritada, aí depois eu “espera aí, vamos ver por onde eu vou começar, eu não posso perder isso, eu não posso penalizar o meu cliente” (...) se você não tiver sensatez, você não é um bom comerciante, você nunca vai ser um bom gestor. (informação verbal).

No que se refere à dimensão **mente linear**, ficou perceptível que a gestora mantém as suas atividades sempre de forma organizada, bem como planeja as suas atividades antes de elas serem realizadas. Para a gestora, é essencial manter uma organicidade no negócio para se ter um maior controle, tanto das atividades rotineiras, como também um controle dos estoques. Como exemplo dessa organização constante das atividades, foi evidenciado pela entrevistada que semanalmente são efetuadas reuniões para traçar planejamentos das atividades e as metas a serem seguidas, conforme segue:

Em nossas reuniões, todas as segundas feiras, nós temos o valor do ticket médio, nós temos a meta do dia, produto foco do dia, certo. Quem chega primeiro sai depois, dependendo porque nós temos controle de data de validade, certo, e assim, temos essa meta todinha, quanto vai ter que vender por dia (...) então isso é um planejamento que nós fazemos para a semana toda. (informação verbal).

No âmbito dos **relacionamentos** internos e externos, ficou perceptível que esse é um ponto indispensável para o bom desempenho organizacional da franquia. No que se refere aos relacionamentos com os clientes, a gestora explana que a marca por si só já se vende no mercado, porém, se o cliente chegar em qualquer estabelecimento e for maltratado, obviamente o mesmo não voltará mais. Já com relação ao relacionamento com suas duas colaboradoras, a gestora demonstrou que sempre busca proporcionar um ambiente harmonioso de trabalho, justamente para que suas colaboradoras estejam sempre felizes para atender os seus clientes, o que acaba por ajudar no desempenho organizacional.

Quando se fala sobre **missão e estratégia**, buscou-se analisar como a gestora se porta em relação à elaboração de objetivos de trabalho para sua franquia, bem como a busca por informações de mercado como auxiliador na busca por desempenho organizacional satisfatório. Observou-se que a gestora, por meio das reuniões feitas semanalmente, realiza a divisão das tarefas do estabelecimento, as quais são distribuídas entre a própria gestora e suas duas colaboradoras. Para a gestora, é essencial desempenhar uma boa gestão de pessoas, para que as atividades sejam bem distribuídas e realizadas com exatidão. Referente à busca de informações do seu setor de atuação, principalmente em relação aos seus concorrentes diretos, a gestora evidencia que:

É muito importante sim, até porque a gente tem que ir aprendendo com os erros dos outros (...) e se fulano deu certo criar um método que vai fazer alavancar as vendas, não custa nada tentar (...) você não precisa copiar, mas você pode criar algo parecido e mandar ver. (informação verbal).

Quando o assunto partiu para o âmbito da **criatividade e inovação**, a gestora deixou bem evidente que está sempre encorajando suas colaboradoras a buscarem novas maneiras de resolução de problemas. Para a gestora, isso é de suma importância para que a empresa tenha um desempenho satisfatório, pois com colaboradoras mais ativas, os possíveis problemas que surgirem serão resolvidos de forma mais rápida e eficiente. Seguindo nesse aspecto, a gestora foi questionada sobre como reagiria se alguma de suas colaboradoras chegasse a expor ideias criativas para melhorar as vendas. Conforme resposta:

Nossa, eu acolho na hora e vou com ela fazer, tenha certeza. E tem acontecido, tem meninas aí minhas que tem umas ideias assim fantásticas, de ter um produto ali sem giro certo (...) aí vamos fazer e dá certo, depois todo mundo corre para o abraço. (informação verbal).

Por fim, a sétima dimensão analisada foi relacionada à **vocação** da gestora para sua atuação no segmento de chocolates por meio de franquias. Foi possível observar que a constante necessidade da empreendedora em manter contato com o público foi fator primordial para seguir com a franquia de chocolates. Para a gestora, mais importante que o aspecto monetário, o contato com o público torna-se mais gratificante, pois, a cada dia novas experiências são vivenciadas com seus clientes e colaboradoras, o que a deixa feliz em exercer essa atividade. Além disso, a entrevistada salienta sua grande satisfação em trabalhar com chocolates, o considerando um produto que proporciona alegria e felicidade aos que o consomem.

Em toda a sua carreira profissional, conforme evidenciado anteriormente, a entrevistada quase sempre exerceu atividades voltadas para a gestão. Sendo assim, a mesma foi questionada se o gerenciamento é considerado motivo de orgulho e realização para ela, a qual evidenciou o seguinte:

Sim. Eu acho que é minha vida, porque a vida toda eu fiz isso, lidando com o máximo ou com quase nada eu sempre gerenciei. Poderia o mercado tá muito bom, “bombando”. Como ele não está, se você não gerenciar a sua empresa, não tem quem faça ela crescer, não tem fórmula mágica. (informação verbal).

#### **4.2. Franquia BETA**

O segundo entrevistado também é o proprietário e gestor da franquia de chocolates, a qual está localizada em um *shopping Center* da capital sergipana. O dono da franquia, além de ser gestor do seu negócio, também atua como professor universitário em uma instituição de ensino superior, sendo a franquia, o seu primeiro contato com a área de gestão.

No que se refere à primeira dimensão analisada (**conhecimento**), foi possível observar que o entrevistado possui grande preocupação em se manter sempre atualizado em relação aos produtos que são comercializados na franquia, sendo que desde o início procurou conhecer todo o processo de fabricação do chocolate, bem como seu acondicionamento. Além disso, o gestor busca sempre informações sobre o mercado de chocolates, não só no estado de Sergipe, mas também a nível nacional, pois, segundo ele, conhecer o produto comercializado e o ambiente competitivo é extremamente importante para o desempenho organizacional da empresa. Conforme comenta o gestor:

(...) então acho que conhecer o produto em todas as suas fases é fundamental para que a gente incorpore isso no conhecimento do negócio como um todo (...) e é necessário conhecer a concorrência enquanto empresa, marca e produto, é fundamental (...) nós não identificamos na época outra empresa que pudesse, que tivesse trabalhando com esse segmento de chocolates, tanto para consumo e também para presente (...). (informação verbal).

Um fato que chama a atenção é que o gestor não teve nenhuma experiência anterior no âmbito de negócios, ou seja, nunca desempenhou atividades de gestão. Suas experiências anteriores sempre estiveram pautadas na área da docência, o que acabou por dificultar bastante no início da atuação no negócio. O gestor ainda evidencia que jamais achou que atuaria na área de vendas, ensejando assim a necessidade de procurar capacitação. Entretanto, o mesmo percebeu que a experiência na docência o ajudou no relacionamento com os clientes e com os seus colaboradores.

No que se refere à dimensão **habilidades emocionais**, o entrevistado se considera bem amável com os seus colaboradores e enfatiza que se sente um pouco angustiado e constrangido quando não consegue cumprir as metas estabelecidas, mas logo consegue se controlar e tenta contornar a situação. O mesmo se considera um gestor otimista, e enfatiza que continua empreendendo da mesma maneira que fazia antes da crise, e percebe que isso mantém a empresa com um bom desempenho. Conforme enfatiza:

Mas como eu tento ser proativo, otimista, não tenho medo, receio, compro, ofereço, isso tem me feito (...) não digo a você que estou plenamente satisfeito, mas também consigo ter um desempenho bom. (informação verbal).

Na dimensão **mente linear** pode-se verificar que o entrevistado procura manter as atividades da empresa bem planejadas e de forma bem organizada. Tudo é planejado antecipadamente antes de ser realizado, elaborando planejamento diário, semanal, mensal e anual. Com isso, qualquer decisão que venha a ser tomada é anteriormente discutida e verificada as suas possíveis dificuldades de implantação. O entrevistado salienta que:

Uma empresa não pode abrir mão da rotina, a empresa tem que ter um fluxograma da hora que abre até a hora que fecha, do acender das luzes até apagar a última luz tem que ter um fluxograma (...) do ponto de venda pra frente e do ponto de venda pra trás a loja tem um fluxograma que tem que ser cumprido no mês, no dia, na semana e no ano, isso não pode fugir. (informação verbal).

No âmbito dos **relacionamentos** com os clientes, o gestor enfatiza que é essencial manter um bom relacionamento, tendo em vista que é o cliente que comprará seus produtos, voltará e ainda irá recomendar a loja para seus parentes e amigos. No tocante ao relacionamento com os colaboradores, o gestor demonstrou ser bem amável, porque os colaboradores é que estão à frente de loja cotidianamente. Sendo assim, os mesmos precisam sentir-se satisfeitos para atender bem os clientes, o que poderá resultar um bom desempenho em suas vendas. Quando questionado sobre o seu relacionamento de uma forma geral, o gestor responde:

Posso te dizer que no relacionamento pessoal e profissional, tento ser o mais aberto e cativo possível, eu tento ser o mais verdadeiro e franco possível (...) a verdade tem que estar em qualquer relacionamento, seja qual for. (informação verbal).

A dimensão **missão e estratégia** teve o intuito de verificar como o gestor administra os objetivos da empresa, e se ele busca informações sobre o mercado para poder melhorar o desempenho organizacional da sua franquia. Pode-se observar que o gestor realiza reuniões frequentemente, onde há várias discussões para o melhor desempenho da empresa e também capacitações para o desenvolvimento dos colaboradores. Com isso o gestor enfatiza que sempre está traçando metas:

Não há como definir avanços na empresa se a gente não estiver traçando metas. Só iremos saber se a empresa está evoluindo, crescendo, se for alcançando os objetivos, por exemplo, diminuir o número de reclamações. (informação verbal).

Sobre a dimensão **criatividade e inovação**, o gestor apesar de evidenciar as limitações da franquia, incentiva seus colaboradores a darem sugestões, a inovarem no modo de arrumar

seus produtos. Ele respeita muito a opinião do colaborador porque sabe que o mesmo está em contato direto com o consumidor e é a pessoa mais apropriada para saber o que os compradores estão pedindo, do que eles estão reclamando. Porém, o mesmo enfatiza que a responsabilidade está nele, no gestor, portanto ele tem que filtrar as informações, ouvir e saber bem onde apostar.

A última dimensão analisada foi **vocação**, onde se observou que o gestor quando decidiu abrir uma franquia de chocolate teve um desafio, pois nunca havia pensado em ser um empreendedor comercial. Contudo, o mesmo conseguiu satisfatoriamente conduzir a franquia, que hoje já possui 12 anos no mercado, além de possuir outra franquia do mesmo ramo em outro bairro. Para ele, ser gestor da franquia é motivo de orgulho, satisfação, realização pessoal e profissional, por optar por um caminho tão diferente do que ele havia trilhado anteriormente, e também de ter sobre a sua responsabilidade 12 pessoas, mudar a vida dessas pessoas e incentivá-las a crescer.

Quando questionado se o gerenciamento da empresa é motivo de realização pessoal, o gestor respondeu:

Tenho dois níveis de satisfação com essa empresa. Primeiro, me mostrou que posso ser algo a mais além da docência e também está mostrando para mim que eu me esmero muito para ser um razoável empreendedor, isso me dá uma satisfação pessoal. E a outra satisfação que tenho é de ter sobre minha responsabilidade doze pessoas, dar emprego, dar trabalho, mudar a vida de doze pessoas (...) e lhe digo uma coisa, só não me desfiz das lojas por causa disso. (informação verbal).

## 5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Após ser finalizada a descrição individual dos casos, partiu-se para a análise comparativa, levando-se em conta as categorias de análise levantadas com base no modelo de De Toni *et. al* (2014). Por meio dessa análise comparativa, buscou-se identificar quais os aspectos satisfatórios (ou não) na influência sobre o desempenho organizacional. Para proceder com essa análise, inicialmente os entrevistados e suas respectivas franquias foram identificados por: E1(Franquia Alfa) e E2 (Franquia Beta).

Em relação ao primeiro modelo mental analisado (**conhecimentos**), foi possível observar que a entrevistada E1, responsável pela Franquia Alfa, busca manter-se em constante aperfeiçoamento e obtenção de conhecimentos referentes ao seu ramo de atuação. Para a gestora E1, os conhecimentos que foram acumulados no decorrer de toda a sua vida profissional podem ser considerados como grandes impulsionadores de um desempenho organizacional positivo. No mesmo cerne de análise, o entrevistado E2, proprietário e gestor da Franquia Beta, também partilha da preocupação evidenciada pela primeira entrevistada, o qual pauta-se em buscar conhecer todo o processo de fabricação e composição dos produtos que estão sendo comercializados em sua loja. Conforme Mioranza (2012), essas informações (conhecimentos, experiências passadas) adquiridas pelo empreendedor serão processadas pelo seu modelo mental. Sendo assim, sua percepção poderá direcioná-lo para uma melhor tomada de decisão e consequentemente ao desempenho satisfatório de sua franquia.

A segunda dimensão analisada nas entrevistas feitas com os dois proprietários gestores das franquias foi referente às **habilidades emocionais** desses indivíduos. Para a entrevistada E1, é de suma importância que se mantenha a calma no dia a dia da empresa, principalmente quando se torna necessário a tomada de decisões para a solução de problemas organizacionais. A mesma deixa claro que nos momentos em que ocorrem erros, inicialmente fica irritada, mas, por saber da importância de uma decisão certa, busca manter-se calma e avaliar melhor aquela situação. Já o entrevistado E2 demonstra em seu discurso, que considera-se como uma pessoa amável e otimista, não tem medo de arriscar em novas

empreitadas para seu negócio, porém, passa a sentir-se frustrado e angustiado quando algo dá errado.

No que se refere à dimensão **Mente Linear**, percebe-se uma coerência muito forte entre os dois entrevistados. Tanto a entrevistada E1, quanto o entrevistado E2 evidenciaram que é necessário manter uma organicidade nas tarefas e atividades organizacionais, tendo em vista que metas e rotinas são estabelecidas com antecedência, visando uma maior eficiência no desempenho organizacional. Conforme De Toni *et al.*, (2012) os mecanismos mentais dos gestores estão interligados com as ações estratégicas adotadas, norteando como estes indivíduos atuam no âmbito organizacional e como suas ações podem direcionar para o desempenho satisfatório de sua empresa.

Dentre as sete (7) dimensões analisadas, foi possível perceber que a dimensão **relacionamentos** foi a que obteve uma maior satisfação por parte dos entrevistados. Para a entrevistada E1, os relacionamentos que são construídos em seu negócio são considerados como o bem de maior valor, maior até que o próprio faturamento da franquia. Conforme a mesma deixou claro, é de suma importância que a relação entre gestora-clientes e gestora-colaboradoras seja a mais harmoniosa possível, tendo em vista que um ambiente organizacional harmônico poderá resultar em desempenho satisfatório. Nesse mesmo cerne, o entrevistado E2 demonstrou que a relação com os clientes é o fator chave para o sucesso do negócio, pois, para o gestor, o cliente bem atendido e ofertado com produtos de qualidade, tenderá a retornar mais vezes ao seu comércio.

Concernente à dimensão **missão e estratégia** observou-se que a gestora E1 busca constantemente realizar reuniões com as suas duas colaboradoras, visando dessa forma, traçar objetivos e soluções estratégicas para melhorar o desempenho da franquia, como por exemplo, para desenvolver alguma forma de vender produtos que estão com prazo de validade próximo. Da mesma forma que a primeira entrevistada, o gestor E2 também busca realizar com frequência reuniões internas com seu pessoal de trabalho, com o intuito de traçar metas, as quais serão, segundo o gestor, parâmetro de avaliação do desempenho organizacional da franquia. Para Gary e Wood (2011) a compreensão dos gestores sobre o ambiente ao qual atua combinada com as suas opções estratégicas, poderão direcionar o empreendedor em sua tomada de decisão, a qual, se bem tomada, poderá resultar em um desempenho satisfatório.

Outra dimensão que demonstrou grande satisfação por parte dos dois entrevistados foi a dimensão **criatividade e inovação**, principalmente no que concerna à possibilidade de sugestão de ideias por parte dos colaboradores das franquias. A entrevistada E1 evidenciou que sempre que suas colaboradas chegam com uma nova ideia promissora, a mesma adota essa ideia e vai implementar juntamente com as colaboradoras. Nesse mesmo cerne, o entrevistado E2 deixou claro que seu grupo de trabalho, por conhecer mais de perto os processos e produtos da franquia, é apto a dar sugestões de melhorias internas. No âmbito organizacional, conforme explanado por De Toni *et al.*, (2012), os modelos mentais dos gestores, alicerçados nos aspectos da criatividade e inovação, poderão resultar na possibilidade de identificar novas oportunidades de negócios ou novos mercados, o que poderá ampliar os ganhos e com isso resultar em um melhor desempenho.

Por fim, a dimensão **vocação** evidenciou que apenas a entrevistada E1 possuía uma larga experiência no âmbito de gestão de negócios, tendo em vista que em quase toda a sua vida profissional exerceu atividades de gestão. Ao passo que o entrevistado E2 nunca havia desempenhado tal função, tendo em vista que sua carreira profissional sempre esteve pautada para a área da docência. Entretanto, ambos os entrevistados ressaltaram que ser proprietário gestor de franquia de chocolates é motivo de realização pessoal. A seguir o quadro 2 sumariza as respostas obtidas na entrevista junto aos dois empreendedores.

**Quadro 2- Resumo das Respostas obtidas nas Entrevistas**

<b>Dimensão do Modelo Mental</b>	<b>Atividades realizadas pelo empreendedor (E1 e E2)</b>	<b>Influência no Desempenho Organizacional</b>
<b>Conhecimentos</b>	Cursos de Aperfeiçoamento	Satisfatório
	Capacitação sobre o setor específico	Satisfatório
	Experiência (conhecimento acumulado)	Satisfatório/ Insatisfatório
<b>Habilidades Emocionais</b>	Manter a calma	Satisfatório
	Assumir erros	Satisfatório/ Insatisfatório
	Otimismo/amabilidade	Satisfatório
	Frustração/angústia com erros	Insatisfatório
<b>Mente Linear</b>	Organização de Tarefas/atividades	Satisfatório
	Estabelecimento de Metas/rotinas	Satisfatório
<b>Relacionamentos</b>	Ambiente harmonioso	Satisfatório
	Clientes bem atendidos	Satisfatório
	Bom relacionamento com funcionários	Satisfatório
<b>Missão/Estratégia</b>	Reuniões para definir estratégias	Satisfatório
	Estabelecimento de Metas	Satisfatório/ Insatisfatório
	Análise do desempenho da franquia	Satisfatório/ Insatisfatório
<b>Criatividade e Inovação</b>	Sugestões de melhoria das equipes	Satisfatório
<b>Vocação</b>	Ampla experiência	Satisfatório
	Realização pessoal	Satisfatório

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017)

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de franquias, ao longo do tempo, passou a ser considerado como uma alternativa viável para empreendedores que desejavam possuir o seu próprio negócio e que ao mesmo tempo, demandavam da necessidade de adentrar em um negócio com menores riscos de fracasso. As franquias, por estarem alocadas em uma rede de cooperação, tenderão a trazer benefícios para todos os envolvidos, seja para o próprio franqueador (detentor da marca), como para os diversos franqueados. Conforme evidenciado por Júnior, Sluk e Silveira (2013), os franqueados passam a se utilizar da marca da empresa já consolidada no mercado, além de todo o *know-how* ofertado pelo franqueador, o qual detém o domínio da marca.

Pode-se concluir que nas duas franquias analisadas, muitas das decisões que são tomadas visando melhorar o desempenho organizacional estão pautadas sobre os modelos mentais dos empreendedores. Ou seja, conforme o modelo proposto por De Toni *et al.*, (2014), foi possível perceber que as dimensões de conhecimentos, habilidades emocionais, mente linear, relacionamentos, missão e estratégia, criatividade e inovação e vocação possuem certa influência sobre o desempenho organizacional, tendo em vista que na maioria das vezes os fatores cognitivos e intuitivos dos gestores são nítidos nas suas ações. Conforme explana De Toni *et al.*, (2012), a preocupação com os modelos mentais, bem como com as competências presentes na equipe da empresa, é considerada um aspecto de suma importância no que concerne à busca por alavancar o desempenho organizacional.

Das sete dimensões analisadas nesse estudo, ficou evidente que todas as dimensões formadoras dos modelos mentais possuem certa influência sobre o desempenho organizacional das franquias, tendo em vista que os modelos mentais (percepção) impactam nas tomadas de decisões e essas decisões resultam em um desempenho satisfatório ou não do empreendimento.

Dentre as dimensões observadas, as dimensões relacionamentos e criatividade/inação foram as que demandaram de maior satisfação e entusiasmo por parte dos gestores, tendo em vista que ambos os entrevistados possuem como uma das maiores realizações, os relacionamentos construídos com os clientes e colaboradores.

Como limitações de pesquisa, salienta-se que mais casos poderiam ser analisados para que se pudesse obter uma robustez maior em relação aos resultados identificados. Mesmo assim, enfatiza-se que esse estudo serviu de base para investigar como os modelos mentais dos empreendedores gestores de franquias podem influenciar no desempenho organizacional de seus empreendimentos, aspecto esse ainda não evidenciado na literatura. Por fim, sugere-se que em pesquisas futuras, além de uma quantidade maior de casos analisados, possam ser feitos estudos quantitativos, com o intuito de ensejar uma generalização estatística para os resultados encontrados.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. A **inovação em uma rede de *franchising*: estudo de caso Yázigi**. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: FEA, USP, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS – **ABF**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 23 dez. 2016.

BORTOLUZZI, S. C.; *et al.*, Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: Investigação em uma Empresa de Porte Médio do Ramo Moveleiro. In: **IV Encontro de Estudos de Estratégia da Anpad**, Recife, 2009.

CAMBRUSSI, C. F.; *et al.*, Práticas de Gestão nas franquias de *Fast Food*: Um estudo multicaso. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 14, p. 151-172, 2016.

CARNEIRO, J. M. T.; *et al.*, Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. **Encontro de Estudos em Estratégia**, Rio de Janeiro, RJ, Brazil, 2005.

CHERTO, M.; *et al.*, **Franchising: uma estratégia para expansão dos negócios**. Premier: São Paulo, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**; Tradução Magda Lopes. – 3 Ed. – Porto Alegre: Artmed, 296 páginas, 2010.

De TONI, D.; MILAN, G. S. A relação entre os modelos mentais dos empreendimentos e o desempenho organizacional: Um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. **REAd**, v. 14, n. 3, SET/DEZ 2008.

De TONI, D.; *et al.*, O Perfil dos Gestores: Um Estudo Exploratório dos Modelos Mentais e das Competências. **GESTÃO.Org** – Recife/PE – Brasil - v. 10, n.3, p. 537-566 Set./Dez. 2012.

De TONI, D.; *et al.*, As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional. **REAd**, Porto Alegre, v. 79, n. 3, p. 713-739, set/dez 2014.

- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Processo de construção de Indicadores para a Avaliação de Desempenho (Conferência). In: **V Ciclo de Debates: Avaliação de Políticas Públicas**. Secretaria de Planejamento (SEPLAN/SC), Florianópolis, 2009.
- FILHO, Beto *et al.* **Franchising: aprenda com os especialistas** – ed. Bilingue. Rio de Janeiro: ABF-Rio, 2013.
- FREITAS, E.C.; BARTH, M.; LEDUR, P. Franquias como apoio às estratégias de marketing e de competitividade: um estudo de caso na empresa Dumond. **Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n33, p.127-156, jan./jun. 2011.
- GARY, M. S.; WOOD, R. E. Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 6, p. 569–594, 2011.
- GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. A.; RIVKIN, J. W. Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 8, p. 691–712, 2005.
- GIL, A. C. **Estudos de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOUVEIA, T. B.; GRISCI, C. L. I. A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, v. 30. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- JUNIOR, A. L. N.; SILUK, J. C. M.; SILVEIRA, M. N. Modelo de avaliação de desempenho para o sistema de franquias do Brasil. **Cuad. admon.ser.organ.** Bogotá (Colombia), v. 26, n. 47, p. 285-307, 2013.
- KAPLAN S. Framing contests: strategy making under uncertainty. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 729–752, 2008.
- LAVIERI, C. A.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. Controle e Desempenho de Franquias: Um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 3, p. 337-355, jul./set. 2015.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Explorando a relação entre capital intelectual e desempenho: Um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. In: IX Congresso Anpcont. **Anais...** Curitiba, PR, Brasil, 2015.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing** – Edição Compacta (5ª ed.). Elsevier – Campos, 2012.
- MARQUES, DALTON S. P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras**. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- MELNYK, S. A.; *et al.*, Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, 2013.
- MILAN, G. S.; *et.al.* Entendendo os modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional. In: MILAN, G. S. (org.). **Administração mercadológica: teoria e pesquisas**. Volume 3. Caxias do Sul: EDUCS, 2009. cap. 1, p. 13-37.
- MIORANZA, G. **Modelos Mentais dos Empreendedores e sua Relação com o Desempenho Organizacional**: Um estudo no setor metal mecânico de Caxias do Sul. Dissertação de Mestrado em Administração. Caxias do Sul: UFCS, 2012.
- MOURA, D. J. S.; ARAÚJO, A. B. A. Entendendo a estrutura das franquias: Planejamento, Implantação e Manutenção. **Revista Tecnologia & Informação**, v. 2, n. 2, p. 7-23, mar/jun. 2015.

- OSBORNE, J. David; STUBBART, Charles I.; RAMAPRASAD, Arka. Strategic groups and competitive enactment: a study of dynamic relationships between mental models and performance. **Strategic Management Journal**, 2001.
- PAULINO, M. **O compartilhamento do conhecimento no sistema de franquia: análise do modelo utilizado por um franqueador e a influência no desempenho das unidades franqueadas**. Curitiba. Dissertação (mestrado). Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2011.
- PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, mai./ago. 2010.
- RIBEIRO, Adir *et al.* **Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso**. 2 ed. São Paulo: DVS, 2013.
- RICHARD *et al.* Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. **Journal of Management**, 2009.
- SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. **Teoria e prática do franchising**. São Paulo: Atlas, 2012.
- SIMON, H. A. The logic of rational decision. **British Journal for the philosophy of Science**, v. 16, p. 169–186, 1965.
- SOUZA, E. S. R. A formação de modelos mentais na sala de aula. **Revista EXITUS**, v. 03, n. 01, Jan/Jun. 2013.
- STAKE, R. **The Art of case study Research**. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1995.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Inovação e empreendedorismo**. Tradução: Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo e Patrícia Lessa. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- VALMORBIDA, S. M. L.; *et al.*, Avaliação de Desempenho Organizacional: Panorama das Publicações em Periódicos Nacionais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, jul/dez 2012.
- WEGNER, D.; CALLADO, A. A. C.; AGNES, J. I. Redes de Cooperação, Franquias e Empresas Individuais: Uma análise comparativa do desempenho organizacional. In: SIMPOI, 2014. **Anais...** ANPAD, 2014.
- YIN, R. **Case study research: Design and methods** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.2009.