

RELAÇÕES ENTRE FATORES CONTINGENCIAIS E ASPECTOS ASSOCIADOS AO DESEMPENHO DE EMPRESAS PARTICIPANTES DE FRANQUIAS

RELATIONS BETWEEN CONTINGENCY FACTORS AND ASPECTS ASSOCIATED WITH THE PERFORMANCE OF FRANCHISING PARTICIPATING COMPANIES

Patrícia Lacerda de Carvalho

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Professora na Devry João Pessoa-PB

e-mail: patricialacerdac@hotmail.com

Aldo Leonardo Cunha Callado

Doutor em Agronegócios (UFRGS)

Professor do Departamento de Finanças e Contabilidade (UFPB)

e-mail: aldocallado@yahoo.com.br

Antônio André Cunha Callado

Doutor em Administração (UFPB)

Professor Titular do Departamento de Administração (UFRPE)

e-mail: andreccallado@yahoo.com.br

Resumo:

O objetivo deste artigo é analisar a significância estatística entre fatores contingenciais e aspectos associados ao desempenho de empresas participantes de redes de franquias. Foram investigadas 14 empresas localizadas em João Pessoa a partir de uma perspectiva exploratória considerando quatro fatores contingenciais e 24 indicadores de desempenho associados a diversos aspectos. Os dados foram coletados através da utilização de um questionário fechado apresentado aos gestores das empresas investigadas. Para a análise dos resultados foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman. Faz-se mister ressaltar que, os resultados obtidos demonstram a presença de uma relação estatística significativa no comportamento de três dos quatro fatores contingenciais testados.

Palavras-chave: Gestão em Franquias. Indicadores de Desempenho. Fatores Contingenciais.

Abstract:

The objective of this article is to analyze the statistical significance between contingency factors and aspects associated with the performance of companies participating in franchise networks. We investigated 14 companies located in João Pessoa from an exploratory perspective considering four contingency factors and 24 performance indicators associated with several aspects. The data were collected through the use of a closed questionnaire presented to the managers of the companies investigated. Spearman's correlation coefficient was used to analyze the results. The results obtained demonstrate the presence of statistically significant relationships in three of the four contingency factors tested.

Keywords: Franchise Management. Performance indicators. Contingency Factors .

- a) Submissão em: 11/09/2017.
- b) Envio para avaliação em: 29/11/2017.
- c) Término da avaliação em: 11/12/2017.
- d) Correções solicitadas em: 12/12/2017.
- e) Aprovação final em: 09/01/2018.

1 Introdução

Historicamente, a área de sistemas de indicadores de desempenho se comporta reativamente às modificações que ocorrem tanto nos ambientes externos, como internos, das organizações (MARTINS; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2009). Atualmente, a avaliação de desempenho é vista em qualquer organização como um fator primordial, uma vez que permite aos gestores mensurar sua performance, bem como inserir estratégias necessárias para fazer frente aos seus concorrentes.

De acordo com Ceretta e Quadros (2003), é essencial desenvolver parâmetros de mensuração de desempenho consistentes e alinhados com a estratégia da organização, com os procedimentos internos e com as inovações tecnológicas. De forma que, as medidas de desempenho precisam ser voltadas para a avaliação que se almeja, com intuito de unificar as diferentes áreas de sua atuação na empresa.

Diante da crescente competitividade no mercado e o complexo comportamento do ambiente externo das organizações despertou-se um aumento no interesse sobre as estratégias empresariais. Para Garengo, Biazzo e Bititci (2005), o acirramento competitivo que existe entre as organizações tem aumentado a necessidade por mudanças na cultura organizacional e nos sistemas gerenciais, fazendo com que as empresas precisem se adaptar às novas demandas do mercado. Nakamura e Mineta (2001) evidenciam que os executivos, em uma tendência crescente, estão reavaliando os sistemas de medição de desempenho das empresas e formulando indicadores que possibilitem monitorar a implementação de novas estratégias para sobreviver ao ambiente competitivo.

De maneira geral, as empresas precisam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua desse processo permite que a empresa conheça a eficácia e a eficiência de suas ações, visto que os crescentes desafios de um mercado, cada vez mais globalizado, têm provocado mudanças nas organizações. De modo a responder proativamente a estes desafios, os processos de gestão exigem atualizações e informações precisas sobre o desempenho dos negócios (NUDURUPATI *et al.*, 2011).

No planejamento estratégico e financeiro empresarial, as informações sobre seu desempenho, quer sejam referentes ao ambiente interno ou ao ambiente externo, orientam sua tomada de decisão objetivando a eficácia empresarial e seu posicionamento competitivo no mercado. Um indicador de desempenho permite às organizações saberem o que estão fazendo e quais os efeitos de suas ações.

Além do mais, as informações direcionam as mutações e aperfeiçoam as previsões sobre o futuro. Segundo Gonçalves (2002), todas as empresas, de maneira geral, precisam de um sistema de avaliação de desempenho que permita averiguar se a empresa conhece sua eficácia e eficiência, bem como o comportamento das pessoas, os processos e os programas da organização.

O procedimento de seleção do rol de indicadores de desempenho apropriados para auxiliar os gestores de uma determinada empresa deve estar baseado em etapas sequenciadas de forma coerente. Os indicadores elegidos precisam estar orientados para o futuro, buscando dar contorno para os objetivos estabelecidos, assim como traduzir as metas de médio e longo prazo.

Um dos principais motivos pelos quais sistemas de mensuração de desempenho falham em atender às expectativas dos gestores e interessados é que, em muitos casos, ele está desconectado da gestão estratégica e, portanto, dos atributos de desempenho que devem ser considerados importantes para que a organização atinja seus objetivos. O propósito primário de um processo de planejamento estratégico é estabelecer claramente os objetivos

organizacionais e os caminhos para que esses objetivos sejam alcançados. As estratégias selecionadas provêm o foco e escopo do sistema de mensuração de desempenho, definindo os papéis e o foco dos membros nessa avaliação (ATKINSON; WATERHOUSE; WELLS, 1997).

O objetivo deste artigo é analisar a significância estatística entre fatores contingenciais e aspectos associados ao desempenho de empresas participantes de redes de franquias com relação aos seus concorrentes.

2 Teoria Contingencial

A Teoria da Contingência tem fornecido um paradigma coerente para análise da estrutura das organizações. Segundo Donaldson (1999), essa teoria estabelece que não existe uma estrutura organizacional única que seja altamente eficaz para todas as organizações. A otimização da estrutura variará de acordo com determinados fatores, tais como: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologias. Essas características contingenciais, por sua vez, refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida. Dessa forma, para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais ao ambiente. Logo, a organização ótima é a que consegue adequar-se ao espaço, identificando o fator ou os fatores contingenciais particulares aos quais cada aspecto da estrutura organizacional precisa se adaptar (DONALDSON, 1999).

Donaldson (1999) apresenta a discussão de que a estratégia leva à estrutura, conforme sustenta a Teoria Contingencial. A adequação das contingências, que envolve uma organização, precisa ser estudada de maneira a propor estratégias para correção, para que em seguida se obtenha uma estrutura ótima. O objetivo da pesquisa contingencial é identificar fatores particulares aos quais cada aspecto da estrutura organizacional precisa se adequar (LACOMBE; HEILBORN, 2003), de forma que o desempenho organizacional dependerá do ajuste entre o contexto organizacional e estrutura da organização (CADEZ; GUILDING, 2008). Assim, “a teoria contingencial parte da premissa básica de que as condições do ambiente causam transformações no interior das organizações” (SILVA *et al.*, 2014, p. 268).

Segundo Beuren e Fiorentin (2014) as mudanças que vêm ocorrendo no contexto social, os rápidos avanços tecnológicos, o aumento da globalização e o mercado extremamente competitivo geram incertezas nas decisões das organizações e podem afetar a sua sobrevivência. A Teoria da Contingência busca compreender esses fatores que podem influenciar no crescimento e sobrevivência das organizações de acordo com o ambiente em que estão inseridas, procurando explicar o modo pelo qual as empresas funcionam em diferentes condições, que variam de acordo com o ambiente em que elas estão inseridas. Essas condições são influenciadas de acordo com seu ambiente externo que podem ser consideradas ameaças ou oportunidades e que influenciam a estrutura e os processos internos das organizações (BEUREN; FIORENTIN, 2014). Logo, em âmbito geral, o “objetivo da Teoria da Contingência é encontrar a relação entre o desenvolvimento dos sistemas e as contingências específicas” (MACOHON; SCARPIN; ZITTEI, 2015, p. 165).

A Teoria da Contingência sustenta que a estratégia leva à estrutura. O próximo passo da adequação é esclarecer, com exatidão, quais as poucas contingências que se aplicam a cada diferente aspecto da estrutura. De acordo com Shin, Cameron e Cropp (2006), as posturas estratégicas de uma organização estão associadas aos fatores contingenciais, como as ameaças internas e externas afetadas pelas restrições políticas, econômicas e culturais interagindo com o meio ambiente em que as empresas estão inseridas. Os fatores contingenciais, para Donaldson (1999), são características organizacionais que refletem a influência do ambiente

no qual a entidade está inserida. Para a estratégia ser efetiva, é preciso compatibilizar os fatores contingenciais ao ambiente em que está inserida a empresa.

Selto, Renner e Young (1995) mencionam que a Teoria da Contingência tem considerável poder para explicar o desempenho dentro das organizações, em contexto, estrutura e processos organizacionais. Segundo esses autores, o contexto inclui fatores como tamanho, cultura, ambiente, tecnologia, tarefas e métodos. Diversos fatores contingenciais afetam as organizações como estratégia, o tamanho, a incerteza com relação às tarefas e a tecnologia. Donaldson (1999, p. 105) destaca que “essas características organizacionais, por sua vez, refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida”. Em uma maior amplitude Guerreiro, Pereira e Rezende (2008) se reportam à Teoria da Contingência para explicar o comportamento organizacional interno e externo das organizações, bem como suas interdependências a fatores ambientais: a taxa de mudança, o grau de complexidade do ambiente externo à organização, as variáveis indutoras ao processo de mudança, as forças e fraquezas internas da organização - valores, objetivos, habilidades e atitudes dos administradores e trabalhadores da organização, e tipos de tarefas, recursos e tecnologias que a organização utiliza.

Faz-se mister ressaltar que, na teoria contingencial, percebe-se que as organizações, como sistemas abertos, precisam se readequar constantemente a fim de manter ou melhorar seu desempenho. Logo, não existe a melhor maneira de se organizar, tudo depende das tarefas e do ambiente com os quais se está lidando (MORGAN, 1996; LACOMBE; HEILBORN, 2003), visto que, “as empresas geralmente estão em constante movimento, redesenhando-se para manterem-se competitivas, para adequar-se às contingências e encontrar formas de diferenciação e crescimento” (SILVA *et al.*, 2014, p. 275).

3 Franquias

A atuação de firmas em mercados mais complexos e competitivos as estimula a buscar novas maneiras de estruturação para que seja possível obter vantagem competitiva e sustentabilidade no longo prazo. Uma maneira encontrada por algumas firmas foi a formação de redes Inter organizacionais, cuja tipologia de interesse para este estudo é o sistema de redes de franquia ou, também nomeada, *franchising*. Nesse formato, algumas firmas buscam alcançar ganhos de escala em suas operações a partir da reprodução de práticas em novas localidades (STANWORTH, *et al.*, 2004). Logo, o nível de padronização dessas firmas tem implicações que vão desde a capacidade de se mensurar o nível de entrega de serviços e produtos das unidades até questões mercadológicas voltadas para a preservação do valor da marca da rede (ALTINAY, 2004).

De acordo com a Lei 8955/94, franquia é um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994). Trata-se de um pagamento realizado pelo franqueado em favor do franqueador em razão da concessão de uma obrigação complexa de dar, fazer e não fazer. Apenas a título meramente exemplificativo para esclarecer a natureza complexa da obrigação podemos citar que há a cessão de direitos de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva (obrigação de dar), concessão de treinamentos e observação das normas gerais previstas no Circular de Oferta de Franquia (obrigação de fazer) e a não prática de condutas que lesem a marca (obrigação de não fazer). Para a *International Franchise Association* (IFA) franquia ou

franchising é licenciamento entre duas organizações juridicamente independentes (franqueador e franqueado), com relacionamento contínuo, produção em rede, estratégias de marketing unificadas e repasse de conhecimentos, imagem de marca, técnicas de administração e comercialização (IFA, 2014).

No universo das teorias que procuram explicar como as franquias se desenvolvem, a Teoria da Agência tem um enfoque nos arranjos contratuais entre uma parte que delega autoridade - chamada de principal - para outra parte – conhecida como agente (MEDEIROS JÚNIOR; AÑEZ; MACHADO, 2012). Ponderando que os agentes têm interesses próprios, o desafio para a parte principal é encontrar o arranjo contratual de menor custo que sustente o interesse do agente alinhado ao dele (COMBS *et al.*, 2011). A outra abordagem analisa este tema sob a ótica da Teoria Institucional, procurando entender como as operações de sistemas de franquias condicionam o processo de isomorfismo e legitimação (SANTOS, 1999).

No sistema *franchising*, franqueador e franqueado operam em um sistema de relações interdependentes, levando a trocas relacionais limitadas por acordo contratual entre ambas as partes (HARMON; GRIFFITHS, 2008). O franqueador concede a seus franqueados o direito de implantar a franquia usando sua marca registrada. Comumente, o franqueador fornece assistência gerencial para a instalação/funcionamento da franquia e os franqueados concordam em prosseguir o negócio de acordo com as condições estipuladas pelo franqueador no contrato de franquia (TIKOO, 2005).

Segundo Medeiros Júnior, Añez e Machado (2012) a relação entre franqueador e franqueado deve ser recíproca, sendo imprescindível uma relação equilibrada para que o sistema de franquias se desenvolva apropriadamente. O contrato de franquia deve ser firmado antes da implantação do negócio estipulando as obrigações legais do franqueador e do franqueado (STANWORTH *et al.*, 2004). Ao franqueador, o interesse maior é em manter sua rede de franqueados, e até expandi-la, de acordo com uma lógica de modelo de negócios de maior ou menor controle. Entretanto, para o franqueado, o interesse é a redução de riscos proveniente dos conhecimentos de mercado e confiabilidade estabelecida no modelo de negócios do franqueador justifica seu interesse em fazer parte do sistema.

Em contratos de franquia, o insumo do franqueador, na figura do principal, é composto principalmente pelo investimento no fortalecimento da marca por meio de promoção e publicidade, assim como o controle dos padrões de qualidade ao longo da rede de forma a mitigar externalidades negativas que podem ser geradas por unidades desalinhadas. O insumo local do gerente da unidade, empregado ou franqueado, compreende a operação da unidade de acordo com os procedimentos instituídos contratualmente pelo principal (BITTI; AQUINO; AMATO NETO, 2013). No caso das franquias, as estratégias competitivas, políticas, normas e rotinas formuladas pelo franqueador devem ser disseminadas entre o conjunto de franqueados e por estes cumpridas. É de se supor que um adequado nível de relacionamento entre ambas as partes viabilizará esta situação e se refletirá no bom desempenho da rede como um todo, sendo o contrário também verdadeiro (COHEN; SILVA, 2000).

Alguns riscos devem ser considerados na relação comercial em um sistema de franquias. Segundo Shane e Hoy (1996) dois riscos estão relacionados aos aspectos intangíveis. O primeiro relaciona-se com o fato de o nível de qualidade dos serviços ou da gestão do franqueado for inferior a um nível estabelecido entre as partes, o valor da marca pode perder valor no mercado em que os franqueados opera. Existe ainda a possibilidade de terceiros terem acesso ao conhecimento restrito à relação entre franqueador e franqueado, o que pode impactar na vantagem competitiva do sistema de franquia. O segundo risco relaciona-se ao conflito de interesses entre os atores. Ao franqueador, é interessante ter uma

quantidade cada vez maior de franqueados, o que pode gerar competição entre eles, caso atuem em mercados comuns.

Outro risco a ser mencionado está relacionado aos custos com monitoramento de diversas unidades geograficamente dispersas podem comprometer a rentabilidade da operação de uma rede de lojas operadas na forma corporativa. No entanto, ao adotar o sistema de franquias, a rede concede ao agente local a propriedade de alguns dos ativos locais em troca de uma parte das receitas, normalmente na forma de royalties. Em resumo, adota-se um mecanismo de incentivo diretamente associado ao desempenho, ou seja, o sucesso da operação local gera ganhos para ambas as partes: maiores receitas para o franqueado e um maior fluxo de *royalties* para o franqueador (BITTI; AQUINO; AMATO NETO, 2013).

O modelo de negócios de franquia é amplamente reconhecido como uma tendência global estabelecida. Franquias internacionais oferecem às empresas uma excelente oportunidade de expansão de mercado e lucratividade (ALTINAY, 2004), porém representa maiores desafios às empresas, visto que o ambiente no qual estão inseridas torna-se maior e mais complexo (MARQUES, 2009). Em países desenvolvidos como Estados Unidos, França e Grã-Bretanha as redes de franquias se expandem rapidamente, assim como também nas nações em desenvolvimento como Brasil, China e Filipinas (PERRIGOT, 2006). Cabe ressaltar que, no Brasil a sua performance conseguiu atingir uma expressividade econômica relevante em um curto período de tempo.

Franchising tem sido responsável por grande movimentação financeira, criação crescente de empregos, além de se tornar importante no desenvolvimento das pequenas e médias empresas do país. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising – ABF (2015), o faturamento do setor de franchising brasileiro em 2014 foi de 127,331 bilhões de reais, atingindo um crescimento de 8,2% em relação ao ano de 2013 e, segundo a mesma fonte, empregando 1.096.859 de pessoas de forma direta. Interessante ressaltar que o ótimo do desempenho do setor de *franchising* em relação ao PIB, uma vez que, entre janeiro e setembro de 2014, o desempenho da economia brasileira cresceu 0,2% se comparado com o mesmo período do ano anterior e as projeções de crescimento no ano de 2014 estão fixadas em apenas 0,15%.

4 Procedimentos Metodológicos

Para a operacionalização desta pesquisa foi adotada uma abordagem exploratória, uma vez que a literatura não apresenta evidências consistentes e definitivas acerca da relação entre fatores contingenciais organizacionais e os aspectos associados ao desempenho de empresas que atuam em redes de franquias.

Para Andrade (1999), essa modalidade de pesquisa busca agregar informações cerca de um determinado assunto que podem ser utilizados posteriormente para a elaboração de objetivos, para a formulação de hipóteses para o descobrimento de novos enfoques de investigação. Sobre o processo de planejamento de pesquisas exploratórias, Gil (2002) ressalta que esta modalidade de pesquisa possui características bastante flexíveis e que pode considerar distintas perspectivas acerca do que se deseja estudar.

Neste sentido, foram considerados dois grupos distintos de variáveis para a operacionalização desta pesquisa, a saber:

- a) fatores contingenciais inerentes às empresas;
- b) aspectos associados ao desempenho das empresas;
- c) com relação ao primeiro grupo de variáveis, foram considerados os seguintes fatores contingenciais;
- d) tamanho das empresas;

- e) tempo de atuação das empresas no mercado;
- f) tempo de atuação dos gestores no cargo;
- g) nível de escolaridade dos gestores.

As variáveis referentes ao tamanho das empresas e ao nível de escolaridade dos gestores foram expressas em escala ordinal, enquanto as variáveis relativas ao tempo de atuação das empresas no mercado e ao tempo de atuação dos gestores no cargo foram expressas em escala numeral.

Sobre os indicadores de desempenho, foram considerados cinco grupos de indicadores de desempenho, a saber:

- a) satisfação dos clientes: valor agregado para o cliente, número de reclamações, fidelidade dos clientes, retenção de novos clientes e satisfação geral dos clientes;
- b) satisfação dos funcionários: rotatividade dos funcionários, investimento no desenvolvimento dos funcionários, política de remuneração e de benefícios, plano de carreira, clima organizacional e satisfação geral dos funcionários;
- c) crescimento da empresa: crescimento da participação de mercado, crescimento do ativo total, crescimento do faturamento, crescimento do lucro líquido e crescimento do número de funcionários;
- d) lucratividade das empresas: retorno sobre o capital investido e lucro líquido sobre as vendas;
- e) responsabilidade social e ambiental: emissão de poluentes, lançamento de efluentes e de resíduos, utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis, contratação de minorias, realização de projetos sociais e culturais, número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores ou agências reguladoras.

Todas as variáveis referentes aos diversos grupos de indicadores de desempenho considerados para esta pesquisa foram expressas em escalas *Likert* compostas por cinco níveis.

Todos os dados referentes a esta pesquisa foram coletados através do uso de um questionário fechado. Sobre esta modalidade de instrumento de coleta de dados, Chizzotti (1991) aponta que ele é estruturado a partir de um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas, que abordam tópicos relacionados ao tema pesquisado. Outros aspectos decisivos para a escolha desse instrumento de coleta de dados foram às vantagens apresentadas pela sua utilização. Para Richardson (1999), este instrumento fornece facilidade de codificação das repostas obtidas, bem como não exige esforço de escrita por parte dos entrevistados e facilitam a obtenção de respostas para todas as questões apresentadas.

Para a análise estatística da significância das relações entre os fatores contingenciais considerados e os diversos grupos de indicadores de desempenho, foi utilizado o coeficiente de correlação por postos de *Spearman*. De acordo com Stevenson (1986), este teste é uma métrica não-paramétrica para avaliar o grau de relacionamento entre variáveis quantitativas. Foram consideradas estatisticamente significativas as correlações que obtiveram nível de 95% ($p = 0,05$). Os procedimentos estatísticos foram realizados através do auxílio do aplicativo estatístico *STATISTICA for Windows*, pacote de software disponível pelo Windows.

5 Resultados da Pesquisa

Inicialmente foi analisada a significância estatística das relações entre os fatores contingenciais relativos às empresas participantes de redes de franquia considerando as respostas dos gestores acerca dos cinco grupos de indicadores considerados. Os resultados referentes aos indicadores associados aos clientes estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados da análise das correlações entre os fatores contingenciais relativos às empresas e os indicadores de desempenho associados à satisfação de seus clientes.

Indicadores Considerados	Tamanho da Empresa	Tempo da empresa no mercado
Valor agregado para o cliente	0,00	0,32
Número de reclamações de clientes	-0,11	0,55
Fidelidade dos clientes	0,50	0,12
Retenção de novos clientes	0,38	-0,15
Satisfação geral dos clientes	0,51	-0,13

Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

O mesmo procedimento foi utilizado para analisar a significância estatística das relações entre os fatores contingenciais relativos às empresas participantes de redes de franquia considerando as respostas dos gestores acerca da satisfação dos funcionários. Os resultados estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 – Resultados da análise das correlações entre os fatores contingenciais relativos às empresas e os indicadores de desempenho associados à satisfação de seus funcionários.

Indicadores Considerados	Tamanho da Empresa	Tempo da empresa no mercado
Rotatividade dos funcionários	0,20	0,12
Investimentos no desenvolvimento de funcionários	0,00	-0,37
Política de remuneração e benefícios	0,19	0,11
Plano de carreira	0,03	-0,43
Clima organizacional	0,35	-0,15
Satisfação geral dos funcionários	0,34	0,04

Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Pode-se observar que nenhuma das relações testadas se mostrou estatisticamente significativa, sugerindo que nenhum dos indicadores de desempenho considerados possa estar associado ao tamanho das empresas ou ao seu tempo de atuação no mercado entre as empresas investigadas.

Novamente, os procedimentos estatísticos foram utilizados, desta vez para analisar a significância estatística das relações entre os fatores contingenciais relativos às empresas participantes de redes de franquia considerando as respostas dos gestores acerca do crescimento de suas respectivas empresas. Os resultados encontrados estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Resultados da análise das correlações entre os fatores contingenciais relativos às empresas e os indicadores de desempenho associados ao seu crescimento

Indicadores Considerados	Tamanho da Empresa	Tempo da empresa no Mercado
Crescimento da participação de mercado	0,14	0,07
Crescimento do ativo total	0,40	-0,22
Crescimento do faturamento	0,22	-0,13
Crescimento do lucro líquido	0,34	-0,01
Crescimento do número de funcionários	0,13	-0,43

Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Mediante os resultados obtidos, pode-se observar que, mais uma vez, nenhuma das relações testadas se mostrou estatisticamente significativa, sugerindo que nenhum dos indicadores de desempenho considerados possa estar associado ao tamanho das empresas ao seu tempo de atuação no mercado entre as empresas investigadas.

O mesmo procedimento foi utilizado para analisar a significância estatística das relações entre os fatores contingenciais relativos às empresas participantes de redes de franquia considerando as respostas dos gestores acerca da lucratividade. Os resultados estão dispostos na Tabela 4.

Tabela 4 – Resultados da análise das correlações entre os fatores contingenciais relativos às empresas e os indicadores de desempenho associados à lucratividade.

Indicadores Considerados	Tamanho da Empresa	Tempo da empresa no Mercado
Retorno sobre o capital investido	0,41	0,14
Lucro líquido sobre as vendas	0,13	-0,03

Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

De maneira idêntica aos resultados apresentados na Tabela 2 e na Tabela 3, nenhuma das relações testadas se mostrou estatisticamente significativa, sugerindo que nenhum dos indicadores de desempenho referentes à lucratividade que foram considerados nesta pesquisa possa estar associado ao tamanho das empresas ao seu tempo de atuação no mercado entre as empresas investigadas.

Finalmente, os mesmos procedimentos foram utilizados para analisar a significância estatística das relações entre os fatores contingenciais relativos às empresas participantes de redes de franquia considerando as respostas dos gestores acerca de indicadores de desempenho referentes à responsabilidade social e ambiental. Os resultados estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Resultados da análise das correlações entre os fatores contingenciais relativos às empresas e os indicadores de desempenho associados à responsabilidade social e ambiental.

Indicadores Considerados	Tamanho da Empresa	Tempo da empresa no Mercado
Emissão de poluentes e de resíduos	-0,05	0,08
Utilização de insumos recicláveis	0,19	-0,48
Reciclagem e reuso de resíduos	0,14	0,00
Contratação de minorias	0,31	-0,54
Realização de projetos sociais e culturais	-0,14	-0,15
Número de ações judiciais	0,43	-0,02

Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Neste quesito, pode-se observar que uma correlação se mostrou estatisticamente significativa. O tempo de atuação da empresa no mercado se mostrou inversamente associado ao desempenho das empresas investigadas considerando a reciclagem e reuso de resíduos. Nesse contexto, podemos inferir que o tempo e tamanho da empresa não são fatores preponderantes na inserção dela em políticas de responsabilidade social e ambiental.

Dando continuidade à análise dos resultados, foi analisada a significância estatística das relações entre os fatores contingenciais relativos a perfil dos gestores das empresas participantes de redes de franquia considerando as respostas dadas acerca dos cinco grupos de

indicadores considerados. Os resultados referentes aos indicadores associados aos clientes estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Resultados da análise das correlações entre os fatores contingenciais relativos ao perfil dos gestores das empresas investigadas e os indicadores de desempenho associados à satisfação de seus clientes

Indicadores Considerados	Nível de escolaridade do gestor	Tempo de atuação do gestor no cargo
Valor agregado para o cliente	0,00	0,10
Número de reclamações de clientes	-0,31	0,29
Fidelidade dos clientes	-0,63	-0,23
Retenção de novos clientes	0,00	-0,47
Satisfação geral dos clientes	-0,21	-0,27

Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Conforme os resultados obtidos, pode-se observar que apenas uma correlação se mostrou estatisticamente significativa. O nível de escolaridade dos gestores se mostrou inversamente associado ao desempenho das empresas investigadas considerando o grau de fidelidade de clientes. Mediante este resultado podemos observar que o grau de escolaridade não se comporta da mesma forma que a fidelidade dos clientes, podendo inferir que não é o fato de se ter um alto grau de escolaridade que garantirá ao gestor um número de clientes fiéis.

O mesmo procedimento foi utilizado para analisar a significância estatística das relações entre os fatores contingenciais relativos ao perfil dos gestores das empresas participantes de redes de franquia considerando as respostas obtidas sobre a satisfação dos funcionários. Os resultados estão dispostos na Tabela 7.

Tabela 7 – Resultados da análise das correlações entre os fatores contingenciais relativos ao perfil dos gestores das empresas investigadas e os indicadores de desempenho associados à satisfação dos funcionários

Indicadores Considerados	Nível de escolaridade do gestor	Tempo de atuação do gestor no cargo
Rotatividade dos funcionários	0,13	-0,14
Investimentos no desenvolvimento de funcionários	-0,18	-0,55
Política de remuneração e benefícios	-0,26	-0,17
Plano de carreira	-0,23	-0,51
Clima organizacional	-0,16	-0,55
Satisfação geral dos funcionários	-0,58	0,05

Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Pode-se observar que três das relações testadas se mostraram estatisticamente significativas. Merece ser destacado que todas elas indicam a presença de relações inversas entre os fatores contingencias referentes ao perfil dos gestores das empresas. Corroborando com o entendimento da Tabela 6, podemos notar novamente que a satisfação dos funcionários se comporta de forma inversa ao tempo e nível de escolaridade do gestor, permitindo inferir que o desempenho do gestor não se comporta na mesma direção que a satisfação dos funcionários, logo não será o tempo ou nível de escolaridade que garantirá satisfação destes.

Novamente, os procedimentos estatísticos foram utilizados, desta vez para analisar a significância estatística das relações entre os fatores contingenciais relativos ao perfil dos gestores das empresas participantes de redes de franquia considerando as respostas obtidas sobre do crescimento de suas respectivas empresas. Os resultados encontrados estão apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 – Resultados da análise das correlações entre os fatores contingenciais relativos ao perfil dos gestores das empresas investigadas e os indicadores de desempenho associados ao crescimento

Indicadores Considerados	Nível de escolaridade do gestor	Tempo de atuação do gestor no cargo
Crescimento da participação de mercado	-0,42	-0,24
Crescimento do ativo total	-0,44	-0,05
Crescimento do faturamento	-0,25	0,03
Crescimento do lucro líquido	-0,53	0,13
Crescimento do número de funcionários	0,09	-0,53

Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Diante dos resultados obtidos, pode-se observar que, desta vez, nenhuma das relações testadas se mostrou estatisticamente significativa, sugerindo que nenhum dos indicadores de desempenho considerados possa estar associado ao nível de escolaridade ou ao tempo de atuação dos gestores das empresas investigadas.

O mesmo procedimento foi utilizado para analisar a significância estatística das relações entre os fatores contingenciais relativos ao perfil dos gestores das empresas participantes de redes de franquia considerando as respostas referentes à lucratividade. Os resultados estão dispostos na Tabela 9.

Tabela 9 – Resultados da análise das correlações entre os fatores contingenciais relativos ao perfil dos gestores das empresas investigadas e os indicadores de desempenho associados à lucratividade

Indicadores Considerados	Nível de escolaridade do gestor	Tempo de atuação do gestor no cargo
Retorno sobre o capital investido	-0,44	0,00
Lucro líquido sobre as vendas	-0,36	0,05

Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Pode-se observar que nenhuma das relações testadas se mostrou estatisticamente significativa, sugerindo que nenhum dos indicadores de desempenho considerados possa estar associado aos aspectos referentes ao perfil dos gestores considerados entre as empresas investigadas.

Por fim, os mesmos procedimentos foram utilizados para analisar a significância estatística das relações entre os fatores contingenciais relativos ao perfil dos gestores das empresas participantes de redes de franquia considerando os dados coletados acerca de indicadores de desempenho referentes à responsabilidade social e ambiental. Os resultados estão apresentados na Tabela 10.

Em que, na Tabela 10, pôde observar que, mais uma vez, nenhuma das relações testadas se mostrou estatisticamente significativa, sugerindo que nenhum dos indicadores de desempenho considerados possa estar associado ao nível de escolaridade ou ao tempo de atuação dos gestores das empresas investigadas.

Tabela 10 – Resultados da análise das correlações entre os fatores contingenciais relativos ao perfil dos gestores das empresas investigadas e os indicadores de desempenho associados à responsabilidade social e ambiental

Indicadores Considerados	Nível de escolaridade do gestor	Tempo de atuação do gestor no cargo
Emissão de poluentes e de resíduos	0,00	-0,05
Utilização de insumos recicláveis	-0,20	-0,15
Reciclagem e reuso de resíduos	-0,16	0,37
Contratação de minorias	-0,27	-0,43
Realização de projetos sociais e culturais	0,16	-0,38
Número de ações judiciais	-0,35	-0,01

Fonte: elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

6 Considerações Finais

O objetivo deste artigo é analisar a significância estatística entre fatores contingenciais e aspectos associados ao desempenho de empresas participantes de redes de franquias com relação aos seus concorrentes. Para a consecução deste objetivo, foi operacionalizada uma investigação exploratória entre empresas participantes de redes de franquia localizadas na cidade de João Pessoa.

Os resultados obtidos demonstram a presença de relações estatisticamente significativas em três dos quatro fatores contingenciais testados. A partir da identificação individual das relações que se mostraram estatisticamente significativas, observou-se a presença de mais casos significativos considerando os fatores contingenciais referentes ao perfil dos gestores, em comparação aos fatores contingenciais associados às empresas propriamente ditas.

Quando analisado as empresas e os indicadores de desempenho associados à satisfação de seus clientes, à satisfação de seus funcionários, crescimento e à lucratividade nenhum dos fatores mostrou estatística significativa, sugerindo que nenhum dos indicadores de desempenho considerados possam estar associado ao tamanho das empresas ou ao seu tempo de atuação no mercado. Da mesma forma que quando relacionado o perfil do gestor ao crescimento, lucratividade e responsabilidade social e ambiental, mais uma vez, nenhuma das relações testadas se mostrou estatisticamente significativa, sugerindo que nenhum dos indicadores de desempenho considerados possa estar associado ao nível de escolaridade ou ao tempo de atuação dos gestores das empresas investigadas.

No quesito empresas e os indicadores de desempenho associados à responsabilidade social e ambiental observamos que o tempo de atuação da empresa no mercado é inversamente associado ao desempenho das empresas investigadas considerando a reciclagem e reuso de resíduos. Assim como também o nível de escolaridade dos gestores se mostrou inversamente associado ao desempenho das empresas investigadas considerando o grau de fidelidade de clientes. E, quanto à satisfação dos funcionários três fatores se comporta de forma inversa ao tempo e nível de escolaridade do gestor. Nesse contexto, o desempenho escolar ou tempo de atuação do gestor não garante satisfação dos funcionários, fidelidade dos clientes, ou ao menos uma atuação socialmente responsável.

Estes resultados revelam evidências particulares referentes às empresas que atuam em redes de franquia, indicando que aspectos associados aos gestores podem exercer influência sobre o desempenho no âmbito dessas empresas em comparação a aspectos organizacionais propriamente ditos.

Como se trata de uma pesquisa exploratória, estudos posteriores mais abrangentes e aprofundados poderão revelar detalhes mais específicos acerca deste tópico investigativo pouco estudado, bem como poderá auxiliar os gestores destas organizações no desempenho de suas funções em seus respectivos ramos de atuação empresarial.

Referências

ALTINAY, L. Implementing international franchising: the role of intrapreneurship. **International Journal of Service Industry Management**, Bingley - Reino Unido: Emerald Publishing Limited. v. 15, n. 5, p. 403-419, 2004.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, Cambridge, Mass., v. 38, n. 3, p. 24-36, 1997.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, Santa Catarina, v. 16, n. 38, p. 195-212, abr. 2014.

BITTI, E. J. S.; AQUINO, A. C. B.; AMATO NETO, J. Monitoramento e coordenação em redes de franquia: dispersão geográfica e automação impactando o *mix* contratual. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 8, n. 18, p. 3-13, 2013.

BRASIL. Lei nº 8955: Dispõe sobre o contrato de Franquia Empresarial (franchising) e das outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1994.

CADEZ, S.; GUILDING, C. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. **Accounting, Organizations and Society**, London, UK, v. 33, p. 836-863, 2008.

CERETTA, P. S.; QUADROS, C. J. Sistemas de avaliação do desempenho empresarial. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 3, 2003, São Paulo, 2003. **Anais...** São Paulo: USP, 2003.

CHIZZOTTI, A. **A Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

COHEN, M.; SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 109-131, maio/ago. 2000.

COMBS, J. G.; KETCHUM JR, D. J.; SHOOK, C. L.; SHORT, J. C. Antecedents and consequences of franchising: past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, Oxford, n. 37, p. 99-126, 2011.

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais*, v. 1, São Paulo: Atlas, 1999. p. 105-133.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMES: a review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v.7. n.1, p.25- 47, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2002.

GONÇALVES, J. P. **Desempenho organizacional**. Seminário Econômico. São Paulo, n. 815, ago./2002.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 78-101, 2006.

HARMON, T. R.; GRIFFITHS, M. A. Franchisee perceived relationship value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, Inglaterra, v. 23, n. 4, p. 256-263, 2008.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION – IFA. **Statement of Guiding Principles**. Disponível em: <https://www.franchise.org/>. Acesso em: 20 maio 2014.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MACOHON, E. R.; SCARPIN, J. E.; ZITTEI, M. Uma lógica contingencial para projetos de sistemas de custos na atividade agrícola. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 156-187, 2015.

MARQUES, D. M. P.; MERLO, M. E.; NAGANO, S. M. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v. 15, n. 1, p. 78-107, 2009.

MARTINS, R. A.; ARAUJO, J. B. de; OLIVEIRA, J. F. G. de. **Algumas reflexões sobre as implicações da manufatura sustentável para a medição de desempenho organizacional**. In: OLIVEIRA, V. F. de; CAVENAGHI, V.; MÁSCULO, F. S. (Orgs.) *Tópicos emergentes e desafios metodológicos em Engenharia de Produção: casos, experiências e proposições*. v. II. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2009. p. 278-288.

MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; AÑEZ, M. M.; MACHADO, H. P. V. Entendendo as Práxis Estratégicas de uma Franqueada a partir das Práticas Instituídas pelo Sistema de Franquias. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 120-144, mai./ago. 2012.

MORGAN, G.. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAKAMURA, W. T.; MINETA, R. K. N. Identificação dos fatores que induzem ao uso do Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica. In: ENCONTRO DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais....* Campinas: ANPAD, 2001.

NUDURUPATI, S.S.; BITITCI, U.S.; KUMAR, V.; CHAN, F.T.S. State of art literature review on performance measurement. **Journal Computers & Industrial Engineering**, Amsterdam, v. 60, n.2, p.279-290, 2011.

PERRIGOT, R. Services vs retail chains: are there any differences?: evidence from de French franchising industry. **International Journal of Retail & Distribution Management**, West Yorkshire, v. 34, n. 12, p. 918-930, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, G. J. A Teoria Institucional e a análise das operações de franquia: um olhar diferente das abordagens tradicionais do marketing. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v. 5, n. 4, p. 1-22, 1999.

SELTO, F. H.; RENNER, C. J.; YOUNG, S. M. Assessing the organizational fit of a just-intime manufacturing system: testing selection, interaction and systems models of contingency theory. **Accounting, Organizations and Society**, London, UK, v. 20, n. 7/8, p. 665-684, 1995.

SHANE, S.A., HOY, F. Franchising: A gateway to cooperative entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, New York, v.11, n.5, p. 325-327, 1996.

SHIN, J. H.; CAMERON, G. T.; CROPP, F. Occam's razor in the contingency theory: a national survey on 86 contingent variables. **Public Relations Review**, Maryland, USA, v. 32, p. 282-286, 2006.

SILVA, M. Z.; SCARPIN, J. E.; ROCHA, W.; DOMENICO, D. D. Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 267-279, 2014.

STANWORTH, J., STANWORTH, C., WATSON, A., PURDY, D., & HEALEAS, S. Franchising as a small business growth strategy: a resource-based view of organizational development. **International Small Business Journal**, Los Angeles, v. 22, n. 6, p. 539-559, 2004.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1986.

TIKOO, S. Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system. **International Journal of Retail & Distribution Managament**, West Yorkshire, v. 33, n. 5, p. 329-342, 2005.