

CONTROLE INTERORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE FRANQUIA: UM ESTUDO À LUZ DA LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Alan Santos de Oliveira^{1,2}, Bacharel/Bachelor Francisca Yasmin de Aguiar Guedes², Doutor/Ph.D. Dimas Barrêto de Queiroz¹, Doutor/Ph.D. Antônio André Cunha Callado^{3,1}

¹UFPB, João Pessoa, Paraíba, Brazil. ²UFC, Fortaleza, Ceará, Brazil. ³UFRPE, Recife, Pernambuco, Brazil

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Alan Santos de Oliveira

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
/ Ciências Contábeis

Doutor/Ph.D. Dimas Barrêto de Queiroz

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
/ Ciências Contábeis

Doutor/Ph.D. Antônio André Cunha Callado

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
/ Ciências Contábeis

Resumo/Abstract

O objetivo geral da pesquisa foi analisar como os controles interorganizacionais podem construir a legitimidade organizacional no sistema de franquia, na ótica franqueador-consultor. O estudo foi caracterizado como qualitativo, documental, exploratório e descritivo, sendo executado por meio de um estudo de caso. A unidade de caso foi um sistema de franquia do segmento alimentício e sua consultoria. O processo de coleta se deu por entrevista aberta e semiestruturada, com um representante da consultoria e de forma documental. No que concerne à análise de resultados, a entrevista foi submetida à análise de conteúdo do tipo categorial. Acerca da legitimidade pragmática, verificou-se que os controles forneceram benefícios para sanar a lacuna dos conhecimentos sobre gestão empresarial e de acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos franqueados. No que tange à legitimidade moral, as evidências indicaram que os controles são criados para acompanhamento do desempenho e padronização das práticas gerenciais, de modo que os franqueados são conscientes das regras criadas e compreendem que a padronização é a coisa certa a fazer. Em relação à legitimidade cognitiva, verificou-se que os controles gerenciais desenvolvidos são utilizados no curto prazo visando a estruturação inicial do sistema de franquia, bem como são apontados como mecanismos gerenciais necessários no longo prazo. Assim, percebeu-se que os controles interorganizacionais foram utilizados como meios simbólicos de legitimidade organizacional auxiliando na institucionalização do sistema de



franquia e foram utilizados para garantir a padronização dos processos gerenciais e operacionais das franquias, acompanhar o desempenho individual e coletivo dos parceiros e, sobretudo, evitar conflitos de interesses.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

CONTROLE INTERORGANIZACIONAL NO SISTEMA DE FRANQUIA: UM ESTUDO À LUZ DA LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL

RESUMO

O objetivo geral da pesquisa foi analisar como os controles interorganizacionais podem construir a legitimidade organizacional no sistema de franquia, na ótica franqueador-consultor. O estudo foi caracterizado como qualitativo, documental, exploratório e descritivo, sendo executado por meio de um estudo de caso. A unidade de caso foi um sistema de franquia do segmento alimentício e sua consultoria. O processo de coleta se deu por entrevista aberta e semiestruturada, com um representante da consultoria e de forma documental. No que concerne à análise de resultados, a entrevista foi submetida à análise de conteúdo do tipo categorial. Acerca da legitimidade pragmática, verificou-se que os controles forneceram benefícios para sanar a lacuna dos conhecimentos sobre gestão empresarial e de acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos franqueados. No que tange à legitimidade moral, as evidências indicaram que os controles são criados para acompanhamento do desempenho e padronização das práticas gerenciais, de modo que os franqueados são conscientes das regras criadas e compreendem que a padronização é a coisa certa a fazer. Em relação à legitimidade cognitiva, verificou-se que os controles gerenciais desenvolvidos são utilizados no curto prazo visando a estruturação inicial do sistema de franquia, bem como são apontados como mecanismos gerenciais necessários no longo prazo. Assim, percebeu-se que os controles interorganizacionais foram utilizados como meios simbólicos de legitimidade organizacional auxiliando na institucionalização do sistema de franquia e foram utilizados para garantir a padronização dos processos gerenciais e operacionais das franqueadas, acompanhar o desempenho individual e coletivo dos parceiros e, sobretudo, evitar conflitos de interesses.

Palavras-Chave: Controles interorganizacionais; Legitimidade organizacional; Sistema de Franquia.

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da complexidade e competição dos mercados, as organizações estão sendo influenciadas a buscarem novas formas de atuação visando aumentar as possibilidades de sobrevivência. Neste sentido, a criação de redes interorganizacionais vem sendo uma alternativa importante para que as organizações individualmente e coletivamente atinjam os seus objetivos estratégicos.

Para Caglio e Ditillo (2012), muitas organizações não possuem os recursos e conhecimentos necessários para competir, de modo que solicitam a cooperação de outras organizações ao firmarem acordos compartilhados com organizações parceiras. Dentre os diversos tipos de acordos compartilhados, como terceirização, cadeia de suprimentos, alianças e *joint ventures* entre empresas, o presente estudo investiga franquias e, especificamente, o sistema de redes de franquias (*franchising*).

A definição de franquia remete a um direito ou privilégio de operar conforme a estrutura preconcebida do franqueador, estabelecido por meio de contrato (Foster, 1995). Dessa maneira, o termo *franchising* é caracterizado pelo sistema de franquias, composto por franqueador, consultores, franqueados, assim como todos os produtos e serviços distribuídos (Lavieri; Correa

& Cunha, 2015). O franqueador, além de especificar os produtos ou serviços que devem ser oferecidos pelo franqueado, deve fornecer um sistema operacional, marca e suporte (*International Franchise Association - IFA*, 2017).

Contudo, o sucesso da relação entre o sistema de redes de franquias não depende apenas de um instrumento legal, mas também de uma parceira harmoniosa. Segundo Melo (2012), para o sucesso da rede de franquias, é necessário a capacidade de monitoramento e controle da operação, o prestígio da rede, a taxa de investimento e de manutenção requerida. Além disso, Perrigot (2014) assevera que a padronização dos métodos gerenciais nas redes de franquias é essencial, sendo necessário a implementação de diferentes mecanismos de controle para garantir a eficiência.

Mesmo com os potenciais benefícios oriundos de um sistema de rede de franquias, a transferência do *know-how* incorre na perda do sigilo, de modo que o franqueado poderá se tornar um concorrente no futuro (Melo, 2012). Nessas relações pode existir outros aspectos negativos, como a reduzida autonomia do franqueado, dependência das regras, em que o franqueador tem autonomia sobre as decisões estratégicas (Salar & Salar, 2014). Pode existir também divergência nas metas entre franqueador e franqueado em um cenário que eles ofereçam estruturas de custos diferentes e, assim, os pontos de maximização lucros conflitantes (Lima; Luna & Sousa, 2012). Por fim, os próprios consultores que realizam a intermediação entre franqueador e franqueados, apresentam objetivos próprios, nos quais podem acarretar em conflitos de interesses.

Nesse contexto, os controles interorganizacionais visam auxiliar na construção de políticas e procedimentos que alinham os possíveis conflitos de interesses entre parceiros no relacionamento interorganizacional, promovendo a legitimidade organizacional entre os vários grupos de interesse (Vélez; Sánchez & Álvarez-Dardet, 2008; Mouritsen & Thrane, 2006; Lepistö; Dobroszek; Lepistö & Zarzycka, 2020). Não obstante, Scapens e Varoutsas (2010) percebem que mesmo os controles interorganizacionais podendo ser utilizados para construir legitimidade, essa compreensão não é bem definida no contexto organizacional e, sobretudo, na ótica dos sistemas de franquias.

Dessa forma, fundamentando-se em Shuchman (1995), que define a legitimidade interna como sendo o processo de aceitação de uma organização por seus constituintes interorganizacionais, o presente estudo discute o relacionamento envolvendo franqueador e consultoria, no processo de formalização do sistema de rede de franquias e acompanhamento do negócio por meio de controles interorganizacionais, que podem ser meios de exibições simbólicas de legitimidade organizacional.

Diante disso, surge o problema de pesquisa: Como os controles interorganizacionais promovem a legitimidade organizacional interna no sistema de franquias? Assim, o estudo tem como objetivo geral analisar como os controles interorganizacionais podem construir a legitimidade organizacional no sistema de franquias, na ótica franqueador-consultor.

O estudo justifica-se pois não é priorizado pesquisas sobre os diversos tipos de acordos de cooperação existentes na prática, de modo que é negligenciado outras formas de distribuição de governança, como é o caso das franquias (Caglio & Ditillo, 2008). Não obstante, percebe-se uma evolução de estudos que associam os controles interorganizacionais no contexto de sistema de franquias (Pereira, 2014; Vaz, 2014; Vaz; Camlot & Gomes, 2015; Madueño & García, 2015; Silva; Melo; Esteve & Gomes, 2016; Abdala, 2016, Silva e Beuren, 2020; Aguiar; Luppe & Nascimento, 2021), revelando a importância da temática.

Dessa forma, através de estudos como o presente, é possível aprofundar a compreensão sobre os múltiplos papéis dos controles nas relações interorganizacionais e, especialmente, na relação diádica entre franqueador-consultor, que podem utilizar os controles interorganizacionais como meios de legitimidade organizacional. Além disso, avançar na compreensão do papel inexplorado da consultoria como organização parceira, estratégica e responsável por estruturar os controles no sistema de franquia, aspecto este que pode indicar sinalização de legitimidade organizacional.

Na ótica da teoria da legitimidade organizacional que é vinculada aos relacionamentos interorganizacionais (Deephouse & Suchman, 2008), o estudo justifica-se na medida em que vem sendo negligenciado o contexto das redes de franquias, ao priorizar outros tipos de relacionamentos como alianças estratégicas, *joint ventures*, relações corporativas, parcerias institucionais, terceirização e relações diretas com estâncias de avaliação (Deeds; Mang & Frandsen, 2004; Cohen & Dean, 2005; Dacin; Oliver & Roy, 2007; Cattani; Ferriani; Negro & Perretti, 2008; Rossoni, 2016; Lepistö et al., 2020).

Diante disso, a contribuição do estudo consiste em compreender um tipo relacionamento interorganizacional específico, que frequentemente enfatizava apenas na relação diádica entre franqueador e franqueados, sem considerar outros atores fundamentais como os consultores. Além disso, aprofunda na compreensão teórica e prática sobre o papel dos controles interorganizacionais visando promover a legitimidade organizacional e reduzir os possíveis conflitos de interesses existentes nos relacionamentos de redes de franquias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Legitimidade organizacional e controle interorganizacional

A década de 60 foi um período determinante para o desenvolvimento da teoria da legitimidade organizacional, principalmente, por influência de Max Weber. Para Weber (1991), as práticas sociais são orientadas por um conjunto de regras aceitas como obrigatórias, que, por sua vez, são tidas como socialmente válidas pelos agentes. Assim, como as regras se referem à aceitação das formas de conduta de qualquer ator, elas podem também envolver as organizações, já que essas são tidas como agentes que atuam dentro de uma realidade socialmente construída (Rossoni, 2016).

A legitimidade organizacional é uma teoria central do institucionalismo organizacional, que apresentou destaque acadêmico, principalmente, em 1990, através do crescimento das pesquisas científicas e da consequente maturidade das reflexões conceituais (Deephouse & Suchman, 2008). Nesse contexto, o entendimento de legitimidade organizacional utilizado no presente estudo, está baseado nas contribuições seminais de Shuchman (1995), que a define como sendo uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis e adequadas dentro de algum sistema socialmente construído por meio de normas, valores, crenças e definições.

De acordo com Human e Provan (2000), a legitimidade organizacional é fundamental para a evolução de todos os sistemas sociais e seu foco está na evolução dos grupos de interesse, organizações ou redes. De forma ampla, os sujeitos de legitimação podem envolver organizações sociais, estruturas, ações e ideias cuja aceitabilidade está sendo avaliada (Deephouse & Suchman, 2008). Não obstante, a necessidade de legitimidade organizacional é impulsionada por uma combinação das características da organização e também de seu contexto de atuação (Dacin; Oliver & Roy, 2007).

Shuchman (1995) destaca que a legitimidade organizacional é socialmente construída na medida em que reflete uma congruência entre os comportamentos da entidade legitimada e as crenças compartilhadas dos grupos sociais; dessa forma, a legitimidade depende de um público coletivo, ainda independente de observadores particulares. Destarte, sua importância deriva da premissa de que as organizações, enquanto parte de um sistema socialmente construído, necessitam mais do que recursos técnicos e informação do ambiente, elas necessitam de aceitação e credibilidade (Rossoni, 2016).

Tradicionalmente, esse sistema de legitimidade é debatido na ótica externa (Kumar & Das, 2007), no entanto, na ótica interna também apresenta relevância, pois visa regular o comportamento das relações sociais construídas com as partes interessadas, bem como um determinado setor ou nicho de mercado que a organização atua (Rossoni, 2016). Corroborando Suchman (1995), percebe-se que a legitimidade externa se refere à aceitação da organização pelo ambiente social mais amplo, enquanto a legitimidade interna se refere à aceitação de uma organização por seus constituintes internos.

Nesse sentido, ao investigar o contexto de redes de franquias, a legitimidade deve ocorrer internamente através das alianças estratégicas entre firmas-membro ou parceiros, como fraqueados e, especialmente, consultores que serão objeto desse estudo. Para Kumar e Das (2007), a legitimidade interna significa aceitação não apenas da aliança por seus parceiros constituintes, mas também de cada parceiro pelo outro parceiro. Dessa forma, os autores supracitados complementam que o foco exclusivo da pesquisa sobre legitimidade externa é, especialmente, inútil ao estudar alianças interorganizacionais, porque a falta de legitimidade interna pode comprometer o desempenho e competitividade da rede.

Segundo Kumar e Das (2007), a legitimidade organizacional entre parceiros é percebida como o reconhecimento mútuo pelos parceiros da aliança de que suas ações são adequadas nos processos de desenvolvimento do relacionamento. Corroborando Human e Provan (2000), entendem que a legitimidade organizacional se refere ao *status* e credibilidade da rede e atividades da rede conforme percebidas pelas firmas-membro e constituintes externos, como financiadores e clientes. Assim, a aceitação dos grupos internos e externos da rede interorganizacional resulta em apoio cognitivo e comprometimento através de recursos, que acabarão por determinar se a rede é capaz de sobreviver interorganizacionalmente.

Dacin, Oliver e Roy (2007), fundamentando-se em uma perspectiva institucional, entendem que as características sociais, simbólicas e de sinalização das alianças podem servir como uma fonte de legitimidade interna para firmas parceiras, e que essa legitimidade em si é um recurso estratégico com potencial para gerar resultados econômicos e competitivos para as organizações.

Conforme Kumar e Das (2007), uma das principais consequências benéficas da legitimidade entre parceiros é de promover o comportamento cooperativo. Esse tipo de comportamento pode assumir uma variedade de formas, podendo implicar na disposição e prontidão para trocar informações, uma tentativa de compreender a perspectiva da outra parte e, de forma mais ampla, um esforço para conceber soluções que atendam aos melhores interesses coletivos (Lewicki; Barry; Saunders & Minton, 2003).

Scott (2001), destaca que na ótica de cada realidade institucional, a legitimidade organizacional é configurada em três bases centrais: regulatória, normativa e cultural-cognitiva. A legitimidade regulatória decorre do cumprimento das leis e regulamentos existentes; a legitimidade normativa decorre de seguir um determinado conjunto de normas e valores; e a legitimidade cultural-cognitiva surge da adoção de um quadro comum de referência, revelando como os indivíduos percebem e interpretam a realidade.

Contudo, fundamentando-se nos estudos de Kumar e Das (2007) e Lepistö et al. (2020), utiliza-se no presente estudo a taxonomia de legitimidade proposta por Shuchman (1995), que sugere a existência de três dimensões de legitimidade aplicadas ao contexto interorganizacional: (1) legitimidade pragmática; (2) legitimidade moral e (3) legitimidade cognitiva.

De acordo com Shuchman (1995), a legitimidade pragmática repousa sobre os cálculos de interesse próprio de públicos mais imediatos da organização, ou seja, satisfaz os interesses de seus membros. Essa dimensão funciona como uma espécie de troca suporte de legitimidade para uma política organizacional, determinando os valores esperados por uma série de constituintes. Corroborando Kumar e Das (2007), destacam que a legitimidade pragmática no contexto de parceria ocorre quando empresas envolvidas na aliança se relacionem e contribuam na promoção dos seus próprios interesses e dos membros da aliança.

A legitimidade moral refere-se à adequação das ações de uma organização, refletindo em uma avaliação normativa positiva da organização e de suas atividades (Shuchman, 1995). Ainda para o autor supracitado, a principal diferença em relação a legitimidade pragmática é por não enfatizar nos benefícios individuais, contudo, em julgamentos das atividades, ao refletir se essas atividades representam “a coisa certa para fazer”. Para Kumar e Das (2007), no contexto de parcerias a legitimidade moral significa que as firmas-membro fazem julgamentos sobre se a aliança específica é a coisa certa a fazer, baseando-se em quão apropriadamente os membros se comportam no contexto da aliança. Assim, se os comportamentos dos parceiros não violam as normas de justiça, a parceria específica pode ser julgada como possuidora de legitimidade moral.

Por fim, a legitimidade cognitiva refere-se ao caráter dado como certo da organização, ao ser associado com algumas características como previsibilidade, plausibilidade, inevitabilidade e permanência (Shuchman, 1995). Ressalta-se, que essa legitimidade é relacionada ao longo prazo e orientada para a instituição, envolvendo as tentativas de uma organização de obter mais apoio (O’dwyer; Owen & Unerman, 2011). Nesse sentido, esse tipo de legitimidade pode afetar as parcerias no seu momento de formação e de continuidade, pois as decisões para fazer parte da aliança são vistas como naturais e inevitáveis, aceitando as realidades do mercado "como estão" (Kumar & Das, 2007).

Moll e Hoque (2011), destacam que os sistemas contábeis podem auxiliar o processo de legitimidade interorganizacional, na suposição que as demandas institucionais conflitantes podem ser satisfeitas por meio do desenvolvimento de estruturas e práticas compartimentadas. Especificamente, os controles interorganizacionais podem modelar os relacionamentos sociais construídos entre os parceiros de negócios e, conseqüentemente, apoiar o processo de legitimação organizacional.

Na ótica tradicional, o controle gerencial é compreendido como as atividades sistemáticas realizadas pelos gerentes para garantir que o uso dos recursos organizacionais e o comportamento dos funcionários estejam de acordo com as estratégias e objetivos organizacionais (Otley, 2001). Contudo, no contexto interorganizacional os controles consistem em políticas e procedimentos que podem reduzir conflitos de interesses no relacionamento cooperativo entre parceiros e promover legitimidade organizacional (Mouritsen & Thrane, 2006).

Conforme Lepistö et al. (2020), os controles interorganizacionais moldam o relacionamento e pode ser usado para construir legitimidade entre os parceiros no nível interorganizacional ao proporcionar adequação em relação aos interesses das partes interessadas e gerar benefícios por meio de símbolos de eficiência, como reduções de custos e melhoria da qualidade. Corroborando Dekker (2013), observa que o uso de controles

interorganizacionais é sustentado na premissa de melhoria no desempenho, aumento de vantagem competitiva e diminuição dos riscos relacionais da rede.

Dessa forma, os controles gerenciais fomentam simultaneamente interconexões que contribuem para a permanência e formalizam o relacionamento interorganizacional, tornando tais processos compreensíveis e transferíveis para outros ambientes (Lepistö *et al.*, 2020). No caso específico do relacionamento entre franqueador-consultor, o franqueador pode contratar o serviço de consultoria para formalizar a rede de *franchising* visando obter legitimidade perante os seus franqueados, bem como os consultores procuram executar o serviço da melhor forma com o intuito de manter a continuidade de seus serviços, criando uma possível legitimidade episódica e, especialmente, a legitimidade organizacional no longo prazo.

2.2 Estudos anteriores

A pesquisa de Pereira (2014), teve como objetivo propor uma síntese empírico-teórica de como o controle gerencial, sob a ótica do Modelo de Alavanca de Simons (1995), pode ser institucionalizado em uma rede de negócio. A amostra deste estudo compreendeu uma rede de franquias de livrarias de grande relevância neste segmento. Foi possível concluir que o controle gerencial em redes de negócios possui características de um processo com ênfase na busca por legitimação interna, com elementos facilitadores e dificultadores de institucionalização.

Vaz (2014), buscou identificar as características dos sistemas de controle gerencial (SCG) das redes de franquias de empresas de alimentação (Bob's, Giraffas, Vivenda do Camarão, Habib's e Spoleto). Concluiu-se que os SCG das empresas da amostra foram similares a revisão de literatura realizada com algumas adaptações de acordo com as necessidades de cada empresa, bem como verificou-se que o controle de gestão e a forma de aplicar os SCG em empresas que utilizam o sistema de franquia é mais eficiente pela aderência a rede de franqueados do que a padronização exigida pelo negócio.

Vaz, Camlot e Gomes (2015), realizaram um estudo com o objetivo de identificar o impacto da internacionalização sobre os SCG de duas franqueadoras de alimentação, são elas: Vivenda do Camarão e Bob's. Os resultados apontaram um distanciamento entre conceitos teóricos e empíricos com relação às características de SCG projetados por ambas as empresas, além de observar que a institucionalização não produziu impacto significativo no que se refere ao *modus operandi* de unidades que funcionam em outros países.

Madueño e García (2015), analisaram o impacto do relacionamento entre firmas sobre as ferramentas de controle de gestão a partir de uma franquia gastronômica espanhola. Os autores concluíram que esta relação entre franqueador e franqueado deve ser pautada por contratos e avaliações constantes por parte do franqueador. Além disso, inferiu-se que a criação de relacionamento baseados na confiança é relevante para que o controle excessivo não prejudique esta relação.

Silva, Melo, Esteve e Gomes (2016), buscaram compreender as ações desenvolvidas pelas Associações de Franqueados (AFs). Os autores constataram que existe confiança e cooperação parcial entre os membros da rede e que as regras e políticas existentes são conhecidas e bem aplicadas. Ademais, atingindo o objetivo de AFs, verificou-se que a liderança da diretoria e o processo de votação nas AFs são determinantes para a resolução de conflitos.

O trabalho de Abdala (2016), buscou identificar como determinados fatores interorganizacionais influenciam no crescimento e na sustentabilidade das redes de franquia. Os resultados indicaram que o *ranking* dos pesos dos fatores críticos de crescimento se difere entre os grupos, apontando que cada grupo tem uma visão distinta em relação ao peso dos fatores para o crescimento das redes de franquia, como governança e gestão, seleção de franqueados, relacionamento entre franqueador e franqueado, dentre outros.

Considerando o uso dos sistemas de controle gerencial, Silva e Beuren (2020) analisaram o efeito dos sistemas de controle gerencial interativo e diagnóstico no risco

interorganizacional mediados pelo compartilhamento de informações em uma rede de franquia. Os resultados indicaram que o uso dos sistemas de controle gerencial não impactou significativamente no risco interorganizacional, porém quando mediado com o compartilhamento de informações, o uso interativo se associou com a diminuição dos riscos.

Por fim, Aguiar, Luppe e Nascimento (2021) realizaram um ensaio teórico que teve como objetivo a construção de um modelo de fatores que pudessem a qualquer tempo influenciar a operação da unidade franqueada. Os autores elencaram, a partir da elaboração do Modelo de Fatores Influentes na Operação de Franquias, que o problema de comunicação, falta de supervisão e monitoramento são fatores influenciadores por parte do franqueador, já com relação ao franqueado foram listados fatores como pouca capacidade de adaptação, falta de conhecimento do sistema e baixa produtividade.

A partir dos estudos anteriores supracitados, é possível inferir que a relação entre franqueador, franqueado e consultor é fundamental para o sucesso da rede de franquia. Partindo dessa premissa, percebeu-se aspectos de institucionalização das organizações para consolidar práticas e procedimentos existentes no modelo de negócio em rede de franquia. Não obstante, o papel dos controles interorganizacionais na construção de legitimidade organizacional, através de suas dimensões (pragmática; moral e cognitiva) se mostra obscurecido na academia, revelando um horizonte de novas discussões que o presente estudo busca contribuir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi caracterizada como qualitativa, documental, exploratória e descritiva, sendo executada por meio de um estudo de caso. A pesquisa qualitativa é compreendida como um “conjunto de práticas interpretativas que tornam o mundo “visível”, ao transformar em uma série de representações na forma de observações, anotações, gravações e documentos” (Sampieri; Collado & Lucio, 2013, p.35). Nesse sentido, o presente estudo utiliza-se de gravações e documentos para responder o problema de pesquisa, que busca compreender como os controles interorganizacionais podem construir a legitimidade organizacional no sistema de franquia, sob a perspectiva franqueador-consultor. Em relação à abordagem documental, o estudo recebeu esse enquadramento por utilizar documentos como fonte de dados, informações e evidências (Martins & Theóphilo, 2016). A pesquisa exploratória tem por objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, afim de torná-lo mais explícito (GIL, 2008). O estudo foi classificado também como descritivo, por concentrar na coleta de dados que mostrem um evento; uma comunidade; um fenômeno; um feito e algum contexto ou situação que ocorre (Sampieri; Collado & Lucio, 2013). Finalizando, o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real e fenômenos contemporâneos em profundidade, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente conhecidos (Yin, 2010).

O estudo de caso foi destinado a um sistema de franquia do segmento alimentício. A escolha desse segmento se deu por sua representatividade econômica nacional. De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF (2020), o segmento alimentício foi o que apresentou o maior faturamento no sistema de franquias entre os anos de 2019 e 2020, além de manter suas atividades no contexto de pandemia. Além disso, os fatores de acessibilidade e proximidade geográfica justificaram a escolha do segmento.

O sistema de franquia selecionado, correspondente ao primeiro ator social investigado, comercializa hambúrguer artesanal. A organização foi criada em 2011, com a produção domiciliar para atender pedidos de amigos, até a migração para o sistema de franquias, visando expandir a marca e seu modelo de negócio, ao compartilhar o *know-how* aos franqueados.

Nesse contexto, a formatação do sistema de franquias foi determinante para a contratação da consultoria, na qual corresponde o segundo ator social investigado, pois foi responsável sobre por todo o processo de estruturação inicial e criação dos mecanismos de controles gerenciais para fins de acompanhamento do sistema de franquia. Nesse sentido, o segundo ator social é caracterizado por participar de um grupo que atua, há 30 anos, no ramo de desenvolvimento, gestão e expansão de redes de negócios e franquias. Especificamente, o objetivo da consultoria investigada é de contribuir para a expansão das redes de franquias e negócios, proporcionando aos clientes competitividade e sustentabilidade econômica. A principal atuação da consultoria é na gestão empresarial, com ênfase em três áreas principais: (1) financeira; (2) comercial e de (3) processos.

No que tange à coleta de dados, foi utilizado técnicas múltiplas como entrevista aberta e semiestruturada, de modo virtual, bem como de documentos disponibilizados pelo franqueador. A entrevista é uma técnica de coleta de dados que se traduz em uma forma de interação social, através de comunicação bilateral, na qual permite a obtenção de dados relativos a “pessoas” (Gil, 2008; Richardson, 2012). A entrevista semiestruturada permite ao entrevistador utilizar um roteiro de temas a ser explorado durante o transcurso da entrevista, de modo que as perguntas não estão pré-formuladas, pois são feitas durante o processo e a ordem dos temas tampouco está preestabelecida (Richardson, 2012). Especificamente, a entrevista foi realizada por meio do aplicativo *google meet*, no mês de abril de 2021, durante 40 minutos, com um representante da organização de consultoria e gravada através do próprio aplicativo, conforme autorização do ator social, bem como foi transcrita e enviada por e-mail ao representante da consultoria, para fins de validação dos dados.

A entrevista foi subsidiada por um roteiro destinado ao consultor da franquia. O roteiro contemplou aspectos sociodemográficos do ator entrevistado, as relações entre dimensões da legitimidade organizacional (pragmática, moral e cognitiva) com o controle gerencial, bem como os controles gerenciais produzidos pela consultoria, conforme Quadro 1.

Quadro 1. Aspectos Estruturais do Roteiro da Entrevista

Bloco	Categorias	Temas das Perguntas	Fontes de Referência
I. Perfil Sociodemográfico	Análise Demográfica	Gênero, Idade, Cargo, Escolaridade e Tempo de Atuação na empresa	Lepistö et al. (2020); Silva e Beuren (2020)
II. Dimensões da Legitimidade Organizacional e Controle Gerencial	Legitimidade pragmática	Justificativa para contratação da consultoria; Benefícios da contratação da consultoria; Benefícios dos controles criados.	Lepistö et al. (2020); Kumar e Das (2007); Shuchman (1995)
	Legitimidade moral	Processo de conformidade do franqueado com as ideais do franqueador; Controles promovendo exibições simbólicas de ações justas.	Lepistö et al. (2020); Kumar e Das (2007); Shuchman (1995)
	Legitimidade cognitiva	Controles criados e permanência no franqueador no longo prazo com os serviços de consultoria.	Lepistö et al. (2020); O'dwyer; Owen; Unerman, (2011); Kumar e Das (2007); Shuchman (1995)
III. Controle Gerencial	Práticas de Controle Gerencial	Controles utilizados na gestão da rede de franquias; Relação dos controles e conflitos de interesses.	Lepistö et al. (2020); Silva e Beuren (2020)

Fonte: Elaboração própria (2021).

Além disso, os dados documentais coletados, corresponderam aos manuais de administração e finanças, implantação de unidades, *marketing* e relacionamento e, por fim, o manual de operação, disponibilizados por parte do franqueador. Destaca-se, que todos os manuais foram criados pela empresa de consultoria. Dessa forma, foi possível triangular os dados, corroborando para responder à questão de pesquisa. O termo triangulação indica a combinação de diferentes métodos, grupos de estudo, ambientes, períodos de tempo, bem como perspectivas teóricas para compreender um fenômeno, e, portanto, intensifica a expressividade dos dados (Flick, 2009).

No tocante à análise de resultados, a entrevista foi submetida à análise de conteúdo do tipo categorial, proposta por Bardin (2016), cujas categorias de análise são previamente estabelecidas mediante os objetivos do estudo. Assim, a análise de conteúdo abrange três (3) categorias, referentes as entrevistas. A primeira (1) representa o perfil sociodemográfico. A segunda (2) categoria refere-se às dimensões da legitimidade organizacional e controle gerencial e, por fim, a terceira (3) categoria representa as práticas de controles gerenciais. Destaca-se, que os dados documentais foram utilizados como suporte para análise da entrevista.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Perfil sociodemográfico

O ator social entrevistado é do gênero masculino, com faixa etária entre 26 a 35 anos, possui bacharel em Ciências Contábeis, e exerce o cargo de consultor contábil na organização investigada em um período de 4 anos. Suas funções envolvem suporte financeiro, comercial, operacional e de processos conforme limite do que é acordado e contratado pelo cliente. Adicionalmente, identificou-se que o entrevistado possui especialidade na consultoria em redes de franquias do ramo alimentício, atuando desde a formação até o acompanhamento do sistema de *franchising*, ao promover auxílio ao franqueador e franqueados no processo de gestão.

4.2 Dimensões da legitimidade organizacional e controle gerencial

4.2.1 Legitimidade pragmática

O primeiro tema da dimensão pragmática foi referente a justificativa para contratação dos serviços de consultoria. Destaca-se, que no sistema de franquia empresarial o franqueador apresenta as principais responsabilidades na rede de relacionamento, pois segundo a lei nº 13.966 de 26 de dezembro de 2019, que normatiza os contratos de franquias, é determinado uma série de obrigações do franqueador, tais como: suporte; supervisão de rede; serviços de orientação e outros prestados ao franqueado; incorporação de inovações; treinamento dos funcionários do franqueado; manuais de franquia; auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia e; *layout* e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado, incluindo arranjo físico de equipamentos e instrumentos, memorial descritivo, composição e croqui. Não obstante, muitas vezes o empresário que se destina a estruturar um sistema de franquia não apresenta a *expertise* necessária, fator este que pode ser determinante para contratação dos serviços de consultoria. Nesse sentido, o ator social entrevistado apontou algumas justificativas:

No mercado brasileiro que é constituído, principalmente, por empresas de pequeno porte, os empresários não apresentam noção de como escalar o negócio e como estruturar, principalmente, no segmento de franquia que é necessário a negociação com investidores que querem empreender se associando a sua marca (Ator Social).

Por isso, é necessária uma estruturação jurídica alinhada (contrato entre franqueador e franqueado), bem como manual de operação da franquia estruturado [...] Pois, por mais que o empresário obtenha um benefício financeiro quando se faz venda de uma unidade de franquia, existe o risco, na medida em que aquela operação específica pode prejudicar o renome de sua marca como um todo (Ator Social).

Então, observando essas necessidades, os empresários contratam diversas empresas de consultorias, focada por exemplo na estruturação de marcas, até a contratação do meu escritório que é focado em dar apoio na gestão empresarial (Ator Social).

Ressalta-se, que os serviços oferecidos pela consultoria não visam substituir os oferecidos pelo franqueador, pois o trabalho é realizado através de parceria estratégica. Nesse sentido, ator social entrevistado destaca alguns elementos dessa relação.

Como consultor e empresa parceira, pretendemos ajudar tanto na operação como na análise dos dados dos negócios e processos. Contudo, sempre deixamos claro que não vamos entender do negócio mais do que o próprio dono, de modo que o nosso conhecimento é de fato na gestão empresarial, ou seja, ajudamos ao empresário “apertar alguns botões” necessários para o negócio dele (Ator Social).

Talvez o franqueador saiba como fazer o melhor Hambúrguer do mundo e saiba como cada unidade deve atender ao público, contudo, talvez ele não saberia como calcular o valor do negócio, como criar um manual operacional de forma profissional e que seja atrativo aos atuais e futuros franqueados. Assim, o suporte profissional é no dia a dia do empresário, através de trabalho conjunto (Ator Social).

No tocante aos benefícios apontados para contratação da consultoria, verificou-se que além do serviço especializado em gestão empresarial que a consultoria oferece, os serviços prestados geram benefícios para captação de novos franqueados, visto que com a profissionalização é possível apresentar informações financeiras dos negócios, como valor do investimento para ser franqueado, *payback*, retorno esperado, de maneira mais atrativa nos meios de comunicação da franqueadora. Dessa forma, auxilia o franqueador no atendimento do objetivo inicial para contratação de consultoria, que é de ampliar o mercado de atuação.

Por fim, o último tema destinou-se a compreender os benefícios dos controles gerenciais produzidos pela consultoria. De acordo com o relato, os controles gerenciais servem para sanar a lacuna dos conhecimentos específicos sobre gestão empresarial por parte do franqueador, além disso são fundamentais para promover o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos franqueados e das funções desempenhadas pelos funcionários atuantes na rede.

Esses resultados corroboram com o estudo de Madueño e García (2015), pois ao investigar uma franquia de alimentos foi identificado que para manter uma boa relação entre franqueador e franqueado, deve existir contratos e avaliações constantes por parte do franqueador, através dos controles gerenciais. Assim, os controles produzidos pela consultoria promovem benefícios para os membros do sistema de franquia, garantido que os interesses do franqueador e franqueados sejam atendidos conforme explicam Shuchman (1995) e Kumar e Das (2007), para fins de obtenção de legitimidade pragmática.

4.2.2 Legitimidade moral

Na dimensão de legitimidade moral, o primeiro tema foi relacionado ao processo de conformidade do franqueado com as ideais dos franqueador. Conforme relato do ator social, as franquias e, especialmente, a franquia do caso investigado, atuante do ramo de alimentação,

apresentam uma característica de aumentar sua escala de operação, contudo, mantendo o padrão de suas atividades.

Existe uma necessidade especial para área de alimentação, que envolve a dedicação na parte operacional, através dos manuais produzidos pela consultoria que visam criar rotinas e padrões de atendimento e gerencial, pois o foco da franquia é aumentar sua escala de operação, mantendo o padrão de suas atividades [...] Por exemplo, turistas quando conhecem determinada marca de franquia, tendem a esperar o mesmo atendimento e padrão de qualidade do produto (Ator Social).

Corroborando com esses achados, o IFA (2017) aponta que é de responsabilidade do franqueador padronizar os produtos ou serviços que devem ser oferecidos pelos franqueados, ao abranger aspectos operacionais, marca, suporte técnico e, especialmente, os controles gerenciais que devem ser adotados na rede de franquia. Nesse sentido, o manual de operação da franqueadora investigada descreve as ações e procedimentos necessários e adequados relativos às atividades de atendimento ao cliente, rotinas operacionais e boas práticas de higiene e conservação do ambiente e alimentos e bebidas que devem ser executadas pelo franqueado, de forma padrão.

A estrutura organizacional das franquias também segue o mesmo padrão, conforme o manual de administração e finanças da franqueadora. Nesse sentido, é de responsabilidade do franqueado garantir que cada uma das áreas da estrutura organizacional da unidade, segundo figura 1, reproduza de maneira fiel a operação e suas atribuições, respeitando as orientações fornecidas pela franqueadora.

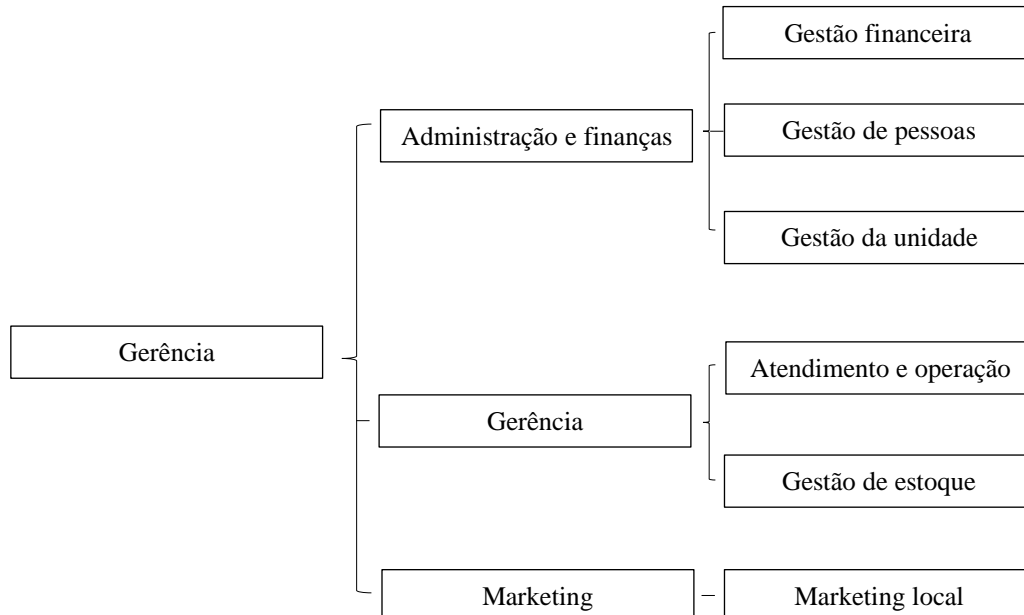


Figura 1. Estrutura Organizacional da Franquia

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O segundo tema discutido foi referente aos controles gerenciais no sentido da promoção de exposições simbólicas de ações justas por parte do franqueador. Dessa forma, o ator social entrevistado destacou que os controles gerenciais são criados para acompanhamento do desempenho dos franqueados, bem como para padronizar as práticas gerenciais de cada unidade. Além disso, foi relatado que os franqueados apresentam pouca autonomia gerencial,

devendo seguir os padrões estabelecidos pelos manuais, de modo que desde o início da parceria estratégica na rede franquias, essas regras são determinadas por meio de contratos e os franqueados são conscientes dos tipos e funções dos controles gerenciais criados.

No caso específico não foi verificada situações em que os franqueados não cumprissem as regras estabelecidas pelo franqueador, sugerindo que a parceria acompanhada por meio dos controles gerenciais apresenta legitimidade moral. Conforme Shuchman (1995), a legitimidade moral refere-se à conformidade das ações de uma organização, sugerindo uma avaliação normativa positiva da percepção dos parceiros na rede de relacionamento. Esse resultado apresentado não corroborou com o estudo de Vaz (2014), pois foi verificado que o controle de gestão e a forma de aplicar os SCG nos sistemas de franquias foi mais eficiente pela aderência a rede de franqueados do que a padronização exigida pelo franqueador.

4.2.3 Legitimidade cognitiva

No tocante à legitimidade cognitiva, foi solicitado que o ator social relatasse sobre a relação entre os controles gerenciais criados com a permanência do franqueador no longo prazo. Nesse sentido, o ator social apresentou o seguinte relato:

Depende muito do desejo do franqueador [...] No processo de formação da rede, é comum a contratação do serviço quando a franquia deseja ganhar escala e ganhar atração no negócio. Contudo, o franqueador pode optar por continuar na consultoria no longo prazo, visando acompanhar a execução do serviço e oferecer suporte aos franqueados com apoio da consultoria (Ator Social).

Em relação ao caso investigado, o serviço de consultoria ocorreu na formação da rede, bem como no acompanhamento do sistema de franquias. Essa atuação no longo prazo também foi relatada pelo ator social:

O escritório de consultoria tem contato com o consultor de campo (contratado pela franqueadora) e franqueados, no sentido de estruturar modelos de gestão e estruturar a governança corporativa das franquias [...] Estruturar a periodicidade, formato e pauta das reuniões (semanais, mensais e quinzenais), quais os participantes das reuniões e quais os *Key Performance Indicators* (KPI's) que serão utilizados para medir o desempenho das franquias (Ator Social).

Destaca-se, que essas reuniões ocorrem com o franqueador e com o consultor de campo do sistema de franquias. O consultor de campo é um funcionário contratado pelo franqueador responsável direto pelo relacionamento entre franqueador e franqueados. Além disso, é responsável pela implantação física de novas unidades e acompanhamento dos serviços realizados. Corroborando, o ator social destaca com mais detalhes o processo gerencial do caso investigado.

A gestão é centralizada pela franqueadora, consultor de campo e consultoria. A franqueada tende apenas a seguir os processos padronizados pelo franqueador (Ator Social).

Conforme o manual de administração e finanças da franqueadora, existem visitas periódicas do consultor de campo para fins de orientar os franqueados de forma preventiva quanto aos aspectos de estratégias comerciais, atendimento e relacionamento com o cliente, análise de índices de performance, capacitação, atividades operacionais, entre outros. Além disso, a franqueadora poderá solicitar ao franqueado os relatórios específicos durante as visitas

de consultoria de campo para acompanhamento dos resultados, tais como: pagamento dos *royalties*; demonstrativo de resultados (DRE); dentre outros relatórios solicitados pela franqueadora.

Nesse sentido, os controles gerenciais criados pela consultoria são utilizados no curto prazo visando a formulação do sistema de franquia, bem como são apontados como mecanismos gerenciais necessários para o acompanhamento da padronização dos serviços realizados pelos franqueados e do desempenho das unidades. Dessa forma, o serviço da consultoria passou a ser essencial no caso investigado ao longo da operação do sistema de franquia, sugerindo que a legitimidade cognitiva foi determinante, ao considerar algumas características elencadas por Shuchman (1995), como inevitabilidade e permanência. De modo concomitante, o estudo de Pereira (2014) identificou que o controle gerencial no sistema de franquia possui características de um processo com ênfase na busca por legitimidade organizacional interna, revelando aspectos favoráveis ao processo de institucionalização.

4.3 Práticas de controle gerencial

No que tange às práticas de controle desenvolvidas pela consultoria para gerir a rede de franquia, verificou-se que antes de estruturar os instrumentos gerenciais que serão utilizados, a consultoria realiza um trabalho específico de imersão, conforme relato apresentado:

É necessária uma imersão com o negócio para entender o diagnóstico inicial, observando os processos já definidos pelo franqueador e os processos que serão estruturados [...] Antes de tudo, é necessário compreender onde o empresário quer chegar, com isso será possível identificar os insumos para trilhar o caminho e os processos para serem estabelecidos, através de planejamento estratégico (Ator Social).

Na sequência, após o processo de imersão, os serviços realizados pela consultoria podem ser desenvolvidos, com destaque a uma série de atividades específicas, como:

Viabilidade do negócio, planejamento estratégico, até algo mais robusto como *business plan*; estruturação do plano de negócio; projeção da tese de crescimento da rede até cálculo do *valuation* da rede de franquia [...] Através dos manuais, são estruturados os mecanismos de controles gerenciais para acompanhar as operações da rede de franquia (Ator Social).

A consultoria, ao criar o manual de administração e finanças da franqueadora, especifica que a responsabilidade de gestão financeira cabe ao franqueado, integrando todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros de forma a garantir, por um lado, a estabilidade das operações da organização e, por outro, a rentabilidade dos recursos nela aplicados. Nesse sentido, o gestor deve utilizar o sistema de gestão homologado pela franqueadora, que permite o acompanhamento e a análise do desempenho da unidade, bem como a emissão de controles e de relatórios gerenciais para as atividades de: contas a pagar; contas a receber; gestão de estoques; conciliação bancária; análise de resultados – administração do fluxo de caixa; análise de resultados através da DRE.

Por fim, foi questionado ao ator social se os controles gerenciais produzidos poderiam reduzir os conflitos de interesses na rede de franquia. Segundo relato do ator social, os controles visam padronizar os processos e garantir a eficiência da rede. Contudo, através da formalização dos processos é possível diminuir a autonomia gerencial das franqueadas e, conseqüentemente, reduzir os conflitos de interesses. Esse relato corrobora com o estudo de Aguiar, Luppe e Nascimento (2021), pois foi identificado que a falta de supervisão e monitoramento pode

prejudicar a operação da unidade franqueada. Assim, os controles gerenciais além de reduzir os conflitos, auxiliam para que os objetivos da rede sejam atendidos coletivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar como os controles interorganizacionais podem construir a legitimidade organizacional no sistema de franquia, sob a perspectiva franqueador-consultor. Dessa forma, foi realizado um estudo de caso em um sistema de franquia do segmento alimentício e sua consultoria que é responsável por formatar a rede de franquia e criar mecanismos de controles para formalização inicial e acompanhamento do negócio.

No tocante à legitimidade pragmática, verificou-se que a consultoria foi contratada na justificativa de que o franqueador não apresentava a *expertise* gerencial necessária para estruturar o sistema de franquia. Os benefícios apontados da contratação foram associados ao serviço especializado em gestão empresarial da consultoria e para facilitar o processo de captação de novos franqueados, que podem apresentar um maior interesse em investir em franquias com maior profissionalização. Sobre os benefícios dos controles interorganizacionais, evidenciou-se que os controles são úteis para sanar a lacuna dos conhecimentos específicos sobre gestão empresarial por parte do franqueador, além disso foram fundamentais para promover o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos franqueados e das funções desempenhadas pelos funcionários atuantes na rede.

Acerca da legitimidade moral, os resultados indicaram que os controles interorganizacionais são criados para acompanhamento do desempenho e padronização das práticas gerenciais dos franqueados. Os padrões são estruturados por meio de manuais que são apresentados aos franqueados no momento da formalização contratual da parceria. Nesse contexto, os franqueados são conscientes das regras criadas e compreendem que a padronização é a coisa certa a fazer, indicando a legitimidade moral construída.

A última dimensão refere-se à legitimidade cognitiva. Os principais resultados revelaram que os controles gerenciais desenvolvidos pela consultoria são utilizados no curto prazo visando a estruturação inicial do sistema de franquia, bem como são apontados como mecanismos gerenciais necessários para o acompanhamento da padronização dos serviços realizados pelos franqueados e do desempenho das unidades. Destarte, por essa necessidade apresentada pelo franqueador, os controles interorganizacionais foram determinantes para manutenção da parceria no longo prazo, apontando para legitimidade cognitiva criada.

Sobre as práticas de controle gerencial, a consultoria por meio da criação do manual de administração e finanças determina que os franqueados devem utilizar o sistema de gestão homologado pela franqueadora, por meio de controles e relatórios gerenciais para as seguintes atividades: contas a pagar; contas a receber; gestão de estoques; conciliação bancária; análise de resultados – administração do fluxo de caixa e análise de resultados através da DRE.

Diante dos resultados apresentados, percebeu-se que os controles interorganizacionais são utilizados no processo de formação do sistema de franquia para obter legitimidade organizacional interna diante dos futuros franqueados, no sentido de demonstrar simbolicamente a institucionalização do negócio. No decorrer das atividades do sistema de franquia, os controles interorganizacionais são utilizados como meios legitimadores para garantir a padronização dos processos gerenciais e operacionais das franqueadas, acompanhar o desempenho individual e coletivo dos parceiros e, sobretudo, evitar conflitos de interesses entre os franqueados.

Esse estudo pode contribuir academicamente por avançar sobre a compreensão dos controles interorganizacionais utilizados no sistema de franquia e, especificamente, por aprofundar nas discussões sob a relação diádica entre franqueador-consultor, com ênfase na figura da consultoria que atua como organização parceira visando auxiliar o franqueador no

processo de legitimação organizacional através de práticas de controles interorganizacionais. O estudo também pode contribuir na ordem prática, ao apresentar resultados empíricos sobre o relacionamento entre franqueador-consultor e, especificamente, o apoio gerencial que a consultoria pode oferecer para empresários inexperientes que objetivam consolidar sua marca no mercado e aumentar o alcance geográfico e de desempenho financeiro.

Destaca-se, que os resultados do presente estudo não podem ser generalizados para outros tipos de acordos de parcerias estratégicas, como cadeia de suprimentos, *joint ventures*, dentre outros. Além disso, as percepções da parte do franqueador foi limitada aos documentos disponibilizados e à entrevista na ótica do consultor. Assim, novos estudos podem ser desenvolvidos em sistema de franquia de outro segmento e até mesmo outros tipos de acordos de parcerias, visando aprofundar as compreensões sobre os controles interorganizacionais como instrumentos legitimadores.

REFERÊNCIAS

Abdala, D. O. S. (2016). *Determinantes do crescimento e sustentabilidade das redes de franquias*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Minas Gerais, Brasil.

Aguiar, H. S., Luppe, M. R., & Nascimento, P. T. S. (2021). Modelo de Fatores Influentes na Operação de Franquias. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 45-61.

Associação Brasileira de *Franchising* – ABF (2020). *Desempenho do FRANCHISING*. Recuperado em 14 maio, 2021, de <https://www.abf.com.br/>.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Brasil. (2019) Leis e Decretos. Lei No 13.966 de 26 de dezembro de 2019. Diário Oficial da União, Brasília, n. 8955, 126 dez. 2019.

Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion on management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organization and Society*, 33(7-8), 865-898.

_____ (2012). Interdependence and accounting information exchanges in inter-firm relationships. *Journal of Management and Governance*, 16(1), 57-80.

Cattani, G, Ferriani, S., Negro, G., & Perretti, F. (2008). The structure of consensus: network ties, legitimation, and exit rates of U.S. feature film producer organizations. *Administrative Science Quarterly*, 53(1), 145-182.

Cohen, B. D., & Dean, T. J. (2005). Information asymmetry and investor valuation of IPOs: top management team legitimacy as a capital market signal. *Strategic Management Journal*, 26(7), 683-690.

Dacin, M. T., Oliver, C, & Roy, J. (2007). The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.

Deeds, D. L., Mang, P. Y., & Frandsen, M. L. (2004). The influence of firms and industries legitimacy on the flow of capital into high-technology ventures. *Strategic*

Organization, 2(1), 9-34.

Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In: Greenwood, R. et al. (Ed.). *The sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage, 49-77.

Dekker, H. C., Sakaguchi, J., & Kawai, T. (2013). Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. *Management Accounting Research*, 24(2), 122-139.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (2. ed.). Porto Alegre: Artmed.

Foster, D. L. (1995). *O livro completo de franchising*. Rio de Janeiro: Infobook.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de Pesquisa*. (4. ed.). São Paulo: Atlas.

Human, S.E., & Provan, K.G. (2000). Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327-365.

International Franchise Association. (IFA). Recuperado em 14 maio, 2021, de <http://www.franchise.org>.

Kumar, R., & Das, T.K. (2007). Interpartner Legitimacy in the Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1425-1453.

Lavieri, C. A., Corrêa, H. L., & Cunha, J. A. C. (2015). Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. *REGE-Revista de Gestão*, 22(3), 337-355.

Lepistö, S., Dobroszek, J., Lepistö, S., & Zarzycka, E. (2020). Controlling outsourced management accounting to build legitimacy. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(3), 435-463.

Lewicki, R. J., Barry, B., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (2003). *Negotiation*. Boston, MA: McGraw-Hill.

Lima, A. S, Luna, R. M., Sousa, A. R. (2012). Evolução do sistema de franquias no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 11(1), 94-112.

Madueño, M. C., & García, P. S. (2015). Management control in inter-organizational relationships: The case of Franchises. *Innovar*, 25(58), 23-36.

Martins, G.A., & Theóphilo, C.R. (2016). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. (3. ed.). São Paulo: Atlas.

Melo, P. L.R, Borini, F. M., & Cunha, J. A. C. (2014). Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. *Rev. adm. contemp.*, 18(3), 328-350.

Moll, J., & Hoque, Z. (2011). Budgeting for legitimacy: The case of an Australian university. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 86-101.

Mouritsen, J., & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Organizations and Society*, 31(3), 241-275.

O'dwyer, B., Owen, D., & Unerman, J. (2011). Seeking legitimacy for new assurance forms: the case of assurance on sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 36(1), 31-52.

Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. *The British Accounting Review*, 33(3), 243-261.

Pereira, A. N. (2014). *O controle gerencial em redes de negócios: um estudo de caso no segmento de livrarias*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, Brasil.

Perrigot, R., Basset, G., Briand, D., & Cliquet, G. (2014). Network uniformity and risk of reclassification of the franchise contract. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(10), 884-901.

Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3. ed.). São Paulo: Atlas.

Rossoni, L. (2016). O que é Legitimidade Organizacional?. *Organizações & Sociedade*, 23(76), 110-129.

Salar, M., Salar, O. (2014). Determining pros and cons of franchising by using swot analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 122, 515-519.

Sampieri, R., Collado, C. F., & Lúcio, P. B. (2013). *Metodologia da Pesquisa*. (5.ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

Scapens, R.W, & Varoutsas, E. (2010). Accounting in inter-organisational relationships – the institutional theory perspective, in Håkansson, H., Kraus, K. and Lind, J. (Eds). *Accounting in Networks*, Routledge, New York, NY, 314-34.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations: ideas and interests*. (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

Silva, A., & Beuren, I. M. (2020). Efeitos dos Sistemas de Controle Gerencial e do Compartilhamento de Informações no Risco Interorganizacional de uma Rede de Franquia. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 13(1), 3-22.

Silva, T. J. M., Melo, P. L. R., Esteve, K., & Gomes, G. (2016). Associação de franqueados e a mediação de relacionamentos. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(5), 138-165.

Vaz, S. R. S. (2014). *Características dos sistemas de controle gerencial das redes de franquias de alimentação*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Rio de Janeiro, Brasil.

Vaz, S. R. S., Camlot, S., & Gomes, J. S. (2015). O impacto da internacionalização sobre sistemas de controle gerencial: estudo de caso de duas empresas do setor de alimentação. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 7(1), 43-63.

Vélez, M.L., Sánchez, J.M, & Álvarez-Dardet, C. (2008). Management control systems as interorganizational trust builders in evolving relationships: evidence from a longitudinal case study. *Organizations and Society*, 33(7/8), 968-994.

Weber, M. (1991). *Economia e sociedade*. (5. ed.). Brasília: UNB.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4. ed.). Porto Alegre: Bookman.