

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –

FECAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

WILLIAM RONALDO DOS SANTOS LIMA

**VALORES INDIVIDUAIS DO EMPREENDEDOR E
DESEMPENHO FINANCEIRO NO CONTEXTO DE**

FRANQUIAS

São Paulo

2017

WILLIAM RONALDO DOS SANTOS LIMA

**VALORES INDIVIDUAIS DO EMPREENDEDOR E DESEMPENHO
FINANCEIRO NO CONTEXTO DE FRANQUIAS**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Comércio
Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a
obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero

São Paulo

2017

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Dr. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

FICHA CATALOGRÁFICA

L732v	<p>Lima, William Ronaldo dos Santos</p> <p>Valores individuais do empreendedor e desempenho financeiro no contexto de franquias / William Ronaldo dos Santos Lima. - - São Paulo, 2017.</p> <p>43 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero</p> <p>Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Franquias (Comércio varejista). 2. Empreendedorismo. 3. Desenvolvimento organizacional.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.8708</p>
-------	---

WILLIAM RONALDO DOS SANTOS LIMA

**VALORES INDIVIDUAIS DO EMPREENDEDOR E DESEMPENHO FINANCEIRO
NO CONTEXTO DE FRANQUIAS**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes
Universidade Estadual de Campinas - Faculdade de Ciências Aplicadas

Prof. Dr. Joelson Oliveira Sampaio
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, de de 2017.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, pela graça e misericórdia de ter me permitido chegar até aqui, pois “Com ele está a sabedoria e a força; conselho e entendimento ele tem” (Jó 12:13).

À minha mãe e minha irmã, pela confiança e compreensão quando não pude estar presente em diversos momentos nesses dois anos. À minha esposa Priscila, pela enorme paciência e participação em cada etapa desse grande projeto, muito obrigado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero, pela excelência na transmissão de conhecimento, pelo suporte, correções e pelas palavras de incentivo em momentos cruciais.

Ao Prof. Dr. Joelson Sampaio e ao Prof. Dr. Gustavo Salati, não somente por terem aceitado participar da banca, como também por terem contribuído de maneira ímpar para a construção desse projeto.

A todos os brilhantes professores que, nesse período de dois anos, não apenas disseminaram conhecimento, como também simpatia, empatia e dedicação. Tornaram-me, sem dúvidas, melhor no âmbito acadêmico, profissional e pessoal.

Ao meu atual gestor, Edson Lima, pela compreensão e apoio. À Ana Grein e Meryellen Bowen, pela excelente revisão.

E aos amigos da sala que, com toda certeza, fizeram de um trajeto, muitas vezes, tortuoso ficar mais suportável. Todos, em especial Willians Mercês, Rodrigo Souza, Matheus Leonel, ajudaram com suas opiniões, críticas e experiências e tornaram tanto o projeto quanto a mim mais ricos, muito obrigado.

Resumo

Estudos sobre franquias têm recebido singular relevância acadêmica. Concomitantemente, há extensa literatura que aponta o poder preditivo dos valores individuais no comportamento humano. O presente artigo diagnostica a relação entre os valores de franqueados e o desempenho financeiro de suas franquias. Utilizou-se um *survey* com o inventário de valores de Schwartz (1992) para coletar as prioridades axiológicas de uma amostra de franqueados (n=33) de uma empresa franqueadora no Brasil. O desempenho financeiro foi medido através da mediana do percentual de crescimento da receita anual das franquias. Após análises correlacionais e de regressão, os resultados revelaram que os Tipos Motivacionais Tradição e Segurança têm relação positiva significativa com o desempenho das franquias. Tais classes de valores humanos tendem à preservação dos arranjos sociais. Esse resultado aponta que franquias cujos empreendedores têm perfil mais conservador apresentam melhor desempenho financeiro. Encontrou-se relação positiva e estatisticamente significativa também entre valores coletivistas e desempenho financeiro. Nesse aspecto, os resultados corroboram a literatura recente, segundo a qual o relacionamento franqueador/franqueado tem impacto positivo no desempenho da franquia. O conservadorismo e o coletivismo, portanto, devem ser valores privilegiados, caso o objetivo da franquia seja o desempenho financeiro. Deste modo, o artigo contribui para a teoria, ao relacionar dois arcabouços conceituais pouco associados na literatura – valores individuais e gestão de franquias – e colabora também para a prática empresarial, ao apontar elementos empíricos concretos que aumentam o desempenho.

Palavras-chave: *Franchising*; Empreendedorismo; Prioridades Axiológicas; Performance Organizacional; Valores Individuais.

Abstract

Studies that have been done about franchising have been receiving singular academic relevance. In addition to this, there has been extensive literature that points to the predictive power of the individual with regards to human behaviour. The present article diagnoses the relationship between the values of franchisees and the financial performance of the franchise that they manage. A survey, which was done by the Schwartz inventory (1992), was undertaken in order to collect the axiological priorities from a sample of franchisees, 33 to be exact, from a franchising company in Brazil. Financial performance was measured using the median percentage growth in annual franchise revenue. After correlation and regression analyses, the results revealed that the Traditional and Security Motivational Types of behaviours had a significant positive relation with the performance of the franchise. Such classes of human values as these tend to preserve social arrangements. This result indicates that the franchises whose entrepreneurs have a more conservative profile present a better financial performance. A positive and statistically significant relationship was also discovered between collectivist values and financial performance. In this respect, the results corroborate the aforementioned literature, which indicates that the franchisor / franchisee relationship has a positive impact on franchise performance. Conservatism and collectivism, therefore, should be privileged values if the purpose of the franchise is financial performance. In this way, the article contributes to the theory by linking two little conceptual frameworks, individual values and management of franchises, in the literature. The article also collaborates with business practice by pointing out concrete empirical elements that increase performance.

Key-words: Franchising; Entrepreneurship; Axiological Properties; Organizational Performance; Individual Values.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	7
2	Revisão Teórica e Formulação de Hipótese.....	9
2.1	Prioridades axiológicas e desempenho organizacional.....	9
2.2	Valores.....	12
2.3	Desempenho financeiro.....	15
2.4	Formulação de hipótese.....	16
3	Métodos.....	20
4	Discussão dos Resultados.....	23
4.1	Caracterização da amostra.....	23
4.2	Tipos motivacionais de Schwartz em relação aos franqueados.....	24
4.3	Desempenho financeiro em relação aos tipos motivacionais dos franqueados.....	28
5	Considerações Finais.....	33
	Referências.....	34
	Anexo A – Inventário de valores de Schwartz.....	41

1 Introdução

Publicações sobre empreendedorismo têm crescido de maneira substancial nos últimos anos (Ferreira, Pinto, & Miranda, 2015). O estímulo das pesquisas sobre o tema, porém, se dá sob alguns fatores, como o artigo publicado em 1988, por Murray Low e Ian MacMillan (1988), cujo cerne era identificar futuros desafios nesse campo, o crescente interesse das principais revistas no assunto e a atmosfera de contínua incerteza e inquietação relacionada ao que é de fato a pesquisa sobre empreendedorismo (Davidsson, Low, & Wright 2001).

Nesse contexto, Gartner (1988) defenderia a tese de que empreender é puramente sobre a gênese de uma nova organização, Low e MacMillan (1988) no entanto, apontam que diversas áreas como economia, sociologia, finanças, história, psicologia e antropologia buscam entender e explicar o fenômeno do empreendedorismo (Low & MacMillan, 1988) o que o torna um fenômeno muito mais complexo.

Por ser multifacetado e atravessar muitas disciplinas, a literatura acaba oferecendo um conjunto contraditório de definições para o empreendedorismo, sugerindo um corpo teórico não definido (Kaufmann & Dant, 1999; Shane & Venkataraman, 2000). Porém, dentro desse corpo teórico, parece haver concordância na literatura sobre o fato de que o sistema de franquias seja uma forma de empreendedorismo e “provê um ambiente exclusivo e fértil para pesquisas” (Kaufmann & Dant, 1999, p. 14).

No Brasil, franquias são relevantes para a economia, sendo um setor em constante crescimento (Rocha, Spers, Camargo, Khauaja, & Pires, 2015). Segundo dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), houve um crescimento de 8,4% no faturamento das franquias no ano de 2015, em relação ao ano de 2014, chegando a 139 bilhões de reais (Associação Brasileira de Franchising, 2015). Com números tão significativos, a produção acadêmica sobre o sistema de franquias aumentou no Brasil, particularmente sob a ótica do empreendedorismo e seu cunho estratégico (Melo & Andreassi, 2010).

No entanto, a visão do franqueado como um empreendedor é considerada um paradoxo (Falbe, Dandridge, & Kumar, 1998). Um exemplo pode ser observado no estudo proposto por Ketchen, Short e Combs (2011) com trinta e oito professores atuantes no campo do empreendedorismo, os quais, ao serem questionados se franqueados eram empreendedores, doze responderam que sim; vinte disseram que alguns sim, outros não; e seis disseram que não. Assim, apesar da maioria considerar que há relação entre franqueados e empreendedorismo, não há consenso sobre o tema.

Defensores da visão de que franqueados não são empreendedores se baseiam no fato de que franquias precisam seguir regras e regulamentos do franqueador, sendo o franqueado mais um gerente do que um empreendedor (Seawright, Smith, Mitchell, & McClendon, 2011). Porém, como mencionado no artigo de Ketchen et al. (2011, p. 587), “franqueados que assumem os riscos de serem donos, e se engajam com comportamento inovador para fazer sua franquia um sucesso, seriam considerados um empreendedor”.

Gaul (2015, p. 388) vai além, ao afirmar que “dentre inúmeras características que um parceiro de franquia deve mostrar, a mais importante é a atitude empreendedora”. Alguns estudos recentes demonstram o importante papel da orientação empreendedora em franquias (Dada & Watson, 2012) e também em sua performance (Dada & Watson, 2013). Em suma, a ideia de que a capacidade empreendedora dos franqueados é desejável e pode contribuir para o sucesso do sistema é de grande aceitação (Evanschitzky, Caemmerer, & Backhaus, 2016).

O presente estudo se vale da corrente teórica que reforça o aspecto do franqueado enquanto um indivíduo empreendedor e tenta entender as características desse indivíduo. Responder por que alguns diferem de outros em identificar e explorar novas oportunidades ganhou particular relevância em estudos sobre empreendedorismo e se tornou um campo promissor para pesquisas (Busenitz, Plummer, Klotz, Shahzad, & Rhoad, 2014).

A literatura, na tentativa de compreender a natureza do empreendedor, formou-se com base em duas correntes, uma voltada para o indivíduo e suas características pessoais (Crant, 1996; Littunen, 2000) e outra discorrendo sobre aspectos cognitivos (Mitchell et al., 2002). Estudos sobre características pessoais sugerem que bondade, necessidade de realização, propensão a risco, extroversão e autocontrole são inerentes a indivíduos empreendedores (Espírito-Olmos & Sastre-Castillo, 2015). Já os aspectos cognitivos consideram as avaliações, julgamentos e decisões desses indivíduos (Mitchell et al., 2002).

Para Schwartz (1999, p. 25), “valores são critérios ou objetivos transituacionais (por exemplo segurança, hedonismo), ordenados por importância como princípios orientadores na vida”. Eles regem nosso comportamento de forma integral e diária, determinando, regulando e modificando relações entre indivíduos, organizações, instituições e sociedades (Agle & Caldwell, 1999) e são considerados a chave para entender a relação entre as características pessoais do empreendedor e o desempenho da empresa (Tomczyk, Lee, & Winslow, 2013).

Embora haja a proposição de que valores individuais têm ligação com o desempenho da organização, essas proposições carecem de apoio empírico (Kotey & Meredith, 1997), não possuem evidências que suportem a teoria (Ling, Zhao, & Baron, 2007) e não foram bem entendidas até o momento (Tomczyk et al., 2013).

Em se tratando de franquias, em entrevistas com *experts* na área sobre o que define uma franquia de sucesso, valores inerentes aos franqueados, como ser comunicativo, proativo, ambicioso, orientado a projetos, disposto a aceitar críticas e ter espírito empreendedor, surgiram como variáveis importantes (Gaul, 2015). Porém, não há menção no estudo a como tais variáveis influenciam o desempenho da empresa.

Logo, buscando compreender as propriedades axiológicas do indivíduo empreendedor, enquanto franqueado, e a possível correlação com o desempenho organizacional, o presente estudo almeja responder à seguinte questão: **quais são as relações entre o perfil axiológico do franqueado e o resultado organizacional?**

Nesse contexto, o estudo busca, além de amadurecer hipóteses a respeito dos valores do franqueado e o desempenho organizacional, alcançar o seguinte objetivo: explorar como a escala de valor proposta por Schwartz (1992, 2005) se relaciona com a performance da franquia e possibilitar que empresários avaliem quais valores deveriam ser contemplados em uma negociação com um novo parceiro franqueado.

Os resultados podem auxiliar no desempenho da organização e possibilitar, no âmbito mercadológico, a empresários terem uma visão pautada em normas e padrões científicos, para uma tomada de decisão mais assertiva na escolha de um futuro parceiro de franquia.

2 Revisão Teórica e Formulação de Hipótese

2.1 Prioridades axiológicas e desempenho organizacional

Estudos apontam que os valores do indivíduo têm relação com o desempenho da organização (Kotey & Meredith, 1997; Ling et al., 2007; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Schmidt & Bohnenberger, 2009; Zhao, Seibert, & Lumpkin, 2010). Essa relação – perfil empreendedor e desempenho organizacional – pode ser considerada como atestado da importância relativa no campo de estudo, conforme Schmidt e Bohnenberger (2009).

Embora não tenham sido encontrados na literatura estudos relacionando diretamente os tipos motivacionais de Schwartz e o desempenho organizacional, é possível relacioná-los aos diferentes conceitos de valores empreendedores expostos na literatura. Percebe-se, então, que tais valores, conforme especificado na Tabela 1, já são estudados, porém sob diferentes prismas.

Tipos motivacionais de Schwartz pareados com exemplos de valores empreendedores na literatura e dimensões da orientação empreendedora

Tipos motivacionais de Schwartz	Exemplos de Valor Empreendedor na Literatura	Dimensões de Orientação Empreendedora (OE) e Aprendizagem
Autodeterminação	Independência (Schumpeter)	Inovação
Poder	Orientação para o Poder (McClelland)	
Segurança	Propenso a risco (Schumpeter)	Propenso a risco
Hedonismo	-	-
Benevolência	Orientação a afiliação (McClelland) e <i>Network</i> (Neergaard)	Proatividade, visão compartilhada e aberto
Autorrealização	Orientado a realização (McClelland)	Inovador, comprometido com o aprendizado
Estimulação	Propenso a risco (Schumpeter)	Propenso a risco
Conformidade	Rejeição aos métodos tradicionais (Schumpeter)	-
Universalismo	Compartilhar conhecimento (Calantone, Cavusgil, & Zhao)	Proativo e aberto
Tradição	Rejeição aos métodos tradicionais (Schumpeter)	-

Nota. Adaptado de “Cultural and individual”, de S. H. Schwartz, 2011, *Fundamental questions in cross-cultural psychology*, de S. M. Breugelmans, A. Chasiotis, & F. J. R. Van de Vijver (Eds.); De “Appearance of entrepreneurial values and strategic orientations in the basic values”, de É. Málóvics, G. Farkas, & B. Vajda, 2015, *International Journal of Business and Management*, 3.; De “Networking activities in technology-based entrepreneurial teams”, de H. Neergaard, 2005, *International Small Business Journal*, 23.; De “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, de R. J. Calantone, S. T. Cavusgil, & Y. Zhao, 2002, *Industrial Marketing Management*, 31.; De “*A gazdasági fejlődés elmélete*”, de J. A. Schumpeter, 1980.; De “*The achieving societ*”, de D. C. McClelland, 1961.

Como exemplo, Kotey e Meredith (1997) encontraram indícios de que inovação, crescimento pessoal, otimismo, competência, realização, ambição, agressividade, poder e competitividade são valores comuns a empreendedores que tiveram melhor desempenho em suas organizações. No mesmo estudo, valores como reconhecimento social e propensão a risco (*Poder*, *Segurança* e *Estimulação*, conforme exposto na Tabela 1) não obtiveram resultado estatístico que os relacionassem ao desempenho da organização. Os autores ressaltam, no entanto, que o resultado dessas duas variáveis pode ter sido influenciado pela questão cultural do país pesquisado, no caso, a Austrália.

Lumpkin e Dess (2001) averiguaram que há distinção entre dimensões da orientação empreendedora (no estudo, avaliaram-se a proatividade e a agressividade competitiva) e que, mesmo ambas sendo importantes para o sucesso empresarial, elas se comportam de maneiras diferentes entre si e com relação ao desempenho. Proatividade (*Benevolência e Universalismo*) apresenta uma forte correlação positiva com o desempenho (no caso, crescimento das vendas, rentabilidade e retorno sobre vendas). Porém, agressividade competitiva é relacionada negativamente com crescimento de vendas.

No estudo elaborado por Rauch et al. (2009), analisando-se a orientação empreendedora e as suas dimensões mais utilizadas na literatura (inovação, propensão a risco e proatividade), concluiu-se que tais variáveis são importantes na explicação do desempenho organizacional. Sugere-se que, no entanto, a inclusão de novas dimensões, como agressividade competitiva e autonomia (ambas citadas na literatura, mas não utilizadas no estudo), pode produzir resultados diferentes na análise.

Assim, o perfil axiológico e cognitivo (apesar de ainda serem apresentados na literatura de muitas formas) estão, conforme os estudos já expostos, relacionados ao desempenho de uma determinada organização. Identificar tais valores e suas relações com o desempenho é de importância ímpar, já que, como sugerem Schmidt e Bohnenberger (2009, p. 456), “poder-se-iam orientar esforços no sentido de promovê-las de forma mais consistente”.

Na tentativa de construir uma matriz que possibilitasse testar hipóteses relacionadas ao comportamento do indivíduo empreendedor, surgiram diversos perfis, alguns atrelados a uma definição do indivíduo empreendedor, como apontado por Lumpkin e Dess (2001), encontrando-se quatro dimensões: inovador, propenso ao risco, proativo e agressivo em termos competitivos. Outros, como o perfil de Schmidt e Bohnenberger (2009), que o construíram com base na literatura, acharam sete dimensões: que assume riscos, planejador, que detecta oportunidades, persistente, sociável, inovador e líder.

O artigo em questão propõe a utilização dos valores apresentados por Schwartz (1992; 2005), validados no Brasil por Tamayo (2007), na tentativa de minimizar distorções encontradas em estudos anteriores. Por exemplo, a possível distorção relacionada à questão cultural no resultado encontrado por Kotey e Meredith (1997) seria minimizada utilizando-se a escala proposta por Schwartz, já que sua metodologia postula “10 tipos motivacionais que abrangem o conjunto de valores identificados nas diversas culturas” (Tamayo & Porto, 2009, p. 370).

Lumpkin e Dess (2001) averiguaram que proatividade e agressividade competitiva são dimensões distintas e que tendem a variar de forma independente. Schwartz propõe, em sua

teoria, justamente que tipos motivacionais apresentam uma estrutura dinâmica de relações de congruência e conflito (Tamayo & Porto, 2009), ou seja, a utilização das propriedades axiológicas propostas por Schwartz permite, além de relacionar tipos motivacionais com diferentes métricas, encontrar quais divergem entre si.

No que tange ao desempenho organizacional, existem na literatura inúmeras métricas financeiras, como: crescimento de vendas, crescimento de receitas, margem do lucro líquido, lucro, liquidez, retorno sobre investimento e retorno sobre ativos (Wiklund & Shepherd, 2003; Zhao et al., 2010). Há também métricas não financeiras, tais como: tamanho da empresa (número de funcionários), produtividade (produção por homem/hora) e sobrevivência da empresa.

Para o presente estudo, foi utilizado o percentual de crescimento de vendas como métrica de desempenho. Esse indicador vem sendo utilizado de maneira significativa na literatura (Carlson, Upton, & Seaman, 2006; Covin, Green, & Slevin, 2006; Lumpkin & Dess, 2001; Tomczyk et al., 2013).

2.2 Valores

O estudo de valores tem, tradicionalmente, suas raízes na filosofia, como o estudo da axiologia (Fritzsche & Oz, 2007), muito embora o interesse por valores, inserindo-os como variável no âmbito psicológico, a partir da metade do século XX, tenha permitido o entendimento dos valores humanos para além do campo restrito da reflexão filosófica, criando novas possibilidades de estudá-los empiricamente (Sobral & Gimba, 2012).

Ao pensarmos em valor, pensamos no que é importante para nós, em nossas vidas. Cada um de nós dá a determinados valores (realização, segurança, benevolência, etc.) diferentes níveis de importância. O que é relevante para um indivíduo, pode não ser importante para outro (Schwartz, 2012). Apesar de tal subjetividade e da difícil definição uníssona de valor, Schwartz e Bilsky (1987, p. 551) criaram uma definição conceitual que incorpora cinco características citadas de maneira recorrente na literatura: “Valores são conceitos ou crenças que dizem respeito ao comportamento, transcendendo situações específicas, orientando a seleção e avaliação de eventos e comportamentos, obedecendo um grau de importância relativa”.

Mais adiante, em estudo desenvolvido no ano de 2012, Schwartz (2012) reuniu em seis fatores a visão dos principais teóricos sobre o conceito de valor:

- a) Valores são crenças ligadas ao afeto de maneira indissociável;

- b) Valores referem-se aos objetivos desejáveis que motivam a ação;
- c) Valores transcendem situações e ações específicas;
- d) Valores servem como padrões ou critérios;
- e) Valores são ordenados por importância em relação um ao outro;
- f) A importância relativa de vários valores guia a ação.

A definição proposta por Schwartz, mesmo buscando abranger uma maior amplitude no conceito de valor, é somente mais uma das inúmeras variações propostas na literatura. No entanto, há pelo menos um consenso entre os autores, qual seja, os valores afetam o comportamento (Fritzsche & Oz, 2007).

Essa influência implica, por exemplo, que valores em uma cultura de sucesso e ambição podem refletir e promover um sistema econômico altamente competitivo, confrontando leis, em alguns casos, e até atribuindo pressões anormais ao ensino infantil (Schwartz, 2005). Uma estrutura universal de valores que permitam comparabilidade entre culturas era o desafio do estudo efetuado por Schwartz (1992). Tal ensejo resultou em dez tipos motivacionais (Schwartz, 1992, 1994, 2005):

- a) Segurança - integridade pessoal, estabilidade na sociedade e de si mesmo;
- b) Conformidade - restrição de ações que possam violar normas sociais;
- c) Tradição - respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade;
- d) Benevolência - promoção do bem-estar das pessoas íntimas;
- e) Universalismo - tolerância e proteção do bem-estar das pessoas e da natureza;
- f) Autorrealização - sucesso pessoal por meio de demonstração de competência;
- g) Estimulação - excitação, novidade, mudança e desafio na vida;
- h) Hedonismo - prazer ou gratificação sensual para si mesmo;
- i) Autodeterminação - pensamento e ação independentes;
- j) Poder - *status* social e domínio sobre pessoas e recursos.

O estudo ultrapassa a identificação de tais valores, buscando compatibilidades entre os mesmos, formando um conjunto de nove tipos:

- (1) Poder - Autorrealização - ambos sinalizam superioridade social e autoestima;
- (2) Autorrealização e Hedonismo - ambos estão preocupados com a autoindulgência;
- (3) Hedonismo e Estimulação - ambos implicam em um desejo agradável de excitação afetiva;

(4) Estimulação e Autodeterminação - ambas envolvem motivação intrínseca para o domínio e abertura para mudar;

(5) Autodeterminação e Universalismo - ambos expressam confiança no próprio julgamento e conforto com a diversidade;

(6) Universalismo e Benevolência - ambos estão preocupados com o aprimoramento dos outros e transcendência de interesses egoístas (a maioria dos valores da espiritualidade também compartilham dessa preocupação);

(7) Tradição e Conformidade - ambos estão preocupados com o domínio do estresse e submissão (alguns valores de espiritualidade também compartilham desse estresse);

(8) Conformidade e Segurança - ambas enfatizam a proteção da ordem e a harmonia nas relações;

(9) Segurança e Poder - ambos evitam estresse e buscam superar as ameaças da incerteza, controlando relacionamentos e recursos.

Todas as dimensões expostas podem ser verificadas na Figura 1.

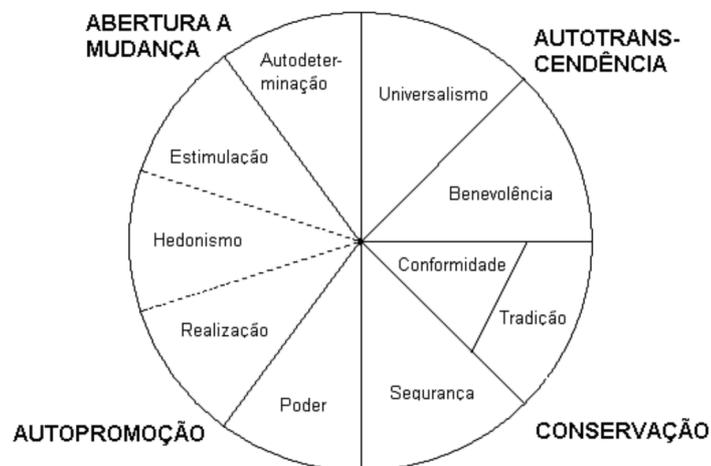


Figura 1. Estrutura de valores humanos.

Fonte: Adaptado de “Theory of cultural value orientations: explication and applications”, de S. H. Schwartz, 2005, *Comparative Sociology*, 5(2), 137-182.

A Figura 1, segundo Schwartz e Bardi (2003, p. 4), “retrata o padrão total das relações de conflito e congruência entre os valores”. Schwartz continua expondo que algumas ações acabam promovendo determinados valores e criando alguns conflitos em contrapartida. Por exemplo, ações destinadas a promover a ordem social (um valor de segurança) também podem promover a obediência (um valor de conformidade). No entanto, as mesmas ações irão conflitar com ações que promovam valores ligados à autodeterminação, como independência e liberdade.

Estudos sobre a personalidade do indivíduo enfatizam o fato de que alguns traços psicológicos estimulam a abertura de uma empresa. Essa propensão fica mais evidente em indivíduos com maior necessidade de realização, que possuem uma maior tolerância ao risco e a situações ambíguas, ou seja, situações em que o ambiente onde se opera é carregado de incertezas (Espírito-Olmos & Sastre-Castillo, 2015).

Percebe-se que a influência de crenças e valores atuam em todo o processo inerente ao empreendedorismo, desde a percepção de uma oportunidade e a decisão de se tornar empreendedor (Shepherd, Williams, & Patzelt, 2015) até a influência no comportamento organizacional, mesclando-se as políticas e processos da organização e afetando seus empregados por muito tempo, mesmo depois dos próprios criadores do negócio se aposentarem (Baron & Shane, 2007).

2.3 Desempenho financeiro

Desempenho é um conceito multidimensional que pode depender do indicador utilizado para avaliá-lo (Lumpkin & Dess, 1996). A literatura apresenta uma grande variedade de indicadores de desempenho (Venkatraman & Ramanujam, 1986), subdividindo-os basicamente em financeiros (p.ex. crescimento da receita e rentabilidade) e não financeiros (p.ex. qualidade do relacionamento).

Estudos sobre desempenho, no que tange a franquias, apontam que diversos fatores, como recursos do cônjuge, recursos do franqueado, orientação empreendedora, reputação da marca, compartilhamento de informações, confiança e gerenciamento de conflitos (Wu, 2015; Chien, 2014), impactam o desempenho da franquia. No estudo em questão, muito embora outras variáveis estejam sendo consideradas para controle, tais fatores, no entanto, não estão.

A métrica financeira pode se dividir, em termos conceituais, entre medidas de crescimento e medidas de rentabilidade (Rauch et al., 2009). O presente estudo se utilizará do crescimento percentual de receita como medida de desempenho, por três razões principalmente. A primeira porque, ao utilizar medidas de rentabilidade, pode-se captar, ao invés de um indicador financeiro, um indicador estratégico, já que a empresa poderá optar por sacrificar o lucro no curto prazo para garantir um crescimento no longo prazo (Rauch et al., 2009).

Em segundo lugar, a escolha da métrica se baseia na literatura sobre franquias, na qual uma das medidas mais utilizadas para avaliação de desempenho é o crescimento de receita (Soontiens & Lacroix, 2009). E, em terceiro lugar, devido ao acesso a dados secundários

relativos ao faturamento das franquias, o que permite ultrapassar problemas que podem eventualmente surgir em pesquisas por questionário (Ferreira et al., 2015).

Há de se considerar que fatores endógenos e exógenos à organização possuem grande relevância em seu desempenho, podendo levar, inclusive, ao fracasso (Everett & Watson, 1998). Aspectos endógenos, no entanto, podem ter efeitos limitados no contexto de franquia, já que o franqueador é responsável por prover inúmeros serviços, como treinamento, pesquisa e desenvolvimento, publicidade e propaganda, assistência gerencial e suprimento (Watson & Johnson, 2010), para padronização da rede.

Fatores exógenos (como condições macroeconômicas, oscilação do dólar, políticas fiscais, etc.) no estudo em questão podem ser concebidos como uma limitação, porém há de se levar em consideração que condições macroeconômicas e oscilações de qualquer indicador atingirão em algum nível todas as franquias, o que poderia diminuir a significância de tais eventos.

2.4 Formulação de hipótese

O estudo em questão busca averiguar a relação entre os tipos motivacionais criados por Schwartz (2005) e a métrica financeira crescimento de receita, aqui utilizada como medida de desempenho. Pesquisas sobre valores tornaram-se mais tangíveis a partir de estudos como os de Schwartz. A teoria desse autor foi amplamente validada e propõe um conjunto universal de dez tipos motivacionais e o relacionamento entre eles, através de mais de setenta culturas (Schwartz & Bardi, 2003; Schwartz et al., 2001; Schwartz, 2005).

Os dez tipos motivacionais propostos por Schwatz (descritos logo abaixo) são: poder, autodeterminação, hedonismo, estimulação, autorrealização, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança. A correlação de tipos motivacionais de propensão individual com o desempenho financeiro das organizações surgiu de maneira natural, pois acredita-se que sejam a chave para entender a relação entre as características pessoais dos empreendedores e o desempenho organizacional (Tomczyk et al., 2013).

Poder: Por conta de um sistema de estratificação de função e responsabilidade, emergem no grupo social as relações de dominação e submissão. Logo, “para justificar esse fato da vida social, poder é transformado em valor”, conforme registram Tamayo e Schwartz (1993, p. 332). O tipo motivacional poder tem como meta a procura por *status* social, prestígio e controle sobre recursos.

Frazer, Merrilees e Wright (2007) verificaram que, para promover um ambiente de cooperação, é necessário gerir o poder e o controle na relação entre franqueado e franqueador. Assim, espera-se que franqueados que possuam poder como valor significativo apresentem baixo ou nenhum desempenho, por impactar de forma negativa esse ambiente de cooperação, prejudicando o relacionamento entre franqueado e franqueador.

Na busca para entender melhor a relação entre poder e desempenho, elaborou-se a seguinte hipótese:

1ª Hipótese: A dimensão **poder** da escala de Schwartz está negativamente relacionada com o desempenho da franquia.

Autodeterminação: Independência de pensamento e ação, criatividade, curiosidade e escolha das próprias metas são algumas das características desse tipo motivacional, segundo Schwartz (2005). Tendo em vista que franqueados devem seguir as regras e regulamentos do sistema de franquia (Seawright et al., 2011), e que a padronização de serviços ou produtos em todos os locais é fundamental para o sucesso da franquia (Cox & Mason, 2007), espera-se que, quanto menor for a significância desse tipo motivacional, melhor será a performance. Para testar essa proposição, utilizou-se a seguinte hipótese:

2ª Hipótese: A dimensão **autodeterminação** da escala de Schwartz está negativamente relacionada com o desempenho da franquia.

Hedonismo: Indivíduos com maior nível desse tipo motivacional buscam prazer e gratificação para si mesmos (Schwartz, 2005). Na amostra estudada por Gorgievski, Ascalon e Stephan (2011), donos de empresas se avaliaram sendo mais hedonistas e em busca por excitação. No entanto, Falbe et al. (1998, pp. 126-127) afirmam que franqueadores “preferem selecionar um gerente ao invés de um empreendedor como um franqueado para proteger seu sistema de negócios de alterações não autorizadas”.

Logo, como se presume que a proteção do sistema de franquia é essencial, assim como a busca por desenvolvimento mútuo (franqueado e franqueador), espera-se que esse tipo motivacional esteja relacionado de forma negativa com o desempenho da franquia e, para tal, sugeriu-se avaliar a seguinte hipótese:

3ª Hipótese: A dimensão **hedonismo** da escala de Schwartz está negativamente relacionada com o desempenho da franquia.

Estimulação: Como é possível visualizar na figura 1, os tipos motivacionais *estimulação*, *hedonismo* e *autodeterminação* estão ligados a uma dimensão chamada de abertura a mudança. O tipo motivacional *estimulação* prioriza novidades e mudanças (Schwartz, 2005), logo, baseando-se nos motivos apresentados nos tipos motivacionais *Hedonismo* e *Autodeterminação*, espera-se que, quanto menor for a preponderância desse tipo motivacional, maior será o desempenho da franquia. Para testar essa premissa, formulou-se a seguinte hipótese:

4ª Hipótese: A dimensão **Estimulação** da escala de Schwartz está negativamente relacionada com o desempenho da franquia.

Autorrealização: A meta desse tipo motivacional é o sucesso pessoal obtido através da demonstração de competência. Esse indivíduo, além de buscar reconhecimento social, valoriza ser bem-sucedido, capaz e influente, conforme Schwartz (2005). A *autorrealização*, no entanto, está inserida (assim como *poder*, *autodeterminação*, *hedonismo* e *estimulação*) no conjunto de tipos motivacionais de propensão individual que, segundo Tamayo e Schwartz (1993 p. 332), “se opõem àqueles que servem a interesses coletivos”. Admitindo-se que a oposição a interesses coletivos prejudique o desempenho da franquia, elaborou-se a seguinte hipótese:

5ª Hipótese: A dimensão **autorrealização** da escala de Schwartz está negativamente relacionada com o desempenho da franquia.

Universalismo: Compreensão, apreço, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza são alguns dos elementos que compõem esse tipo motivacional. Os tipos motivacionais *segurança* e *universalismo* são constituídos por valores que expressam tanto interesses individuais quanto coletivos (Tamayo & Schwartz, 1993). Em tese, tais características podem facilitar a relação franqueado e franqueador.

A propensão à coletividade pode resultar em uma ampliação da sensibilidade quanto à adaptação de novos franqueados, melhorando, inclusive, a comunicação e essa contribui para o desenvolvimento da confiança (Doherty & Alexander, 2004) e, também, da qualidade da relação (Brookes & Roper, 2011).

Em estudo realizado por Chiou e Droge (2015), encontrou-se relação positiva de confiança entre franqueado e franqueador e as vendas do franqueado (métrica utilizada no presente estudo), o que nos leva à proposição de que *universalismo* possui relação positiva com o desempenho da franquia. Com base nesse contexto, elaborou-se a seguinte hipótese:

6ª Hipótese: A dimensão **universalismo** da escala de Schwartz está positivamente relacionada com o desempenho da franquia.

Benevolência: Conforme Tamayo e Schwartz (1993, p. 332), “a meta desse tipo motivacional é o interesse e a preocupação com o bem-estar das pessoas íntimas”. *Benevolência*, assim como *universalismo*, *conformidade* e *tradição*, fazem parte de um grupo denominado por Schwartz de *autotranscedência*. Esse grupo tem como particularidade a valorização do outro e, com base nisso, sugere-se um aumento de confiança e conseqüente melhoria do relacionamento franqueador/franqueado.

O trabalho elaborado por Lee (1999) sugere que a performance da franquia é afetada positivamente pela qualidade da relação entre franqueado e franqueador e, por acreditar que a dimensão *benevolência* melhora em algum nível essa relação, originou-se a seguinte hipótese:

7ª Hipótese: A dimensão **benevolência** da escala de Schwartz está positivamente relacionada com o desempenho da franquia.

Tradição: Schwartz (2005, pp. 40-41) aponta que “o indivíduo com prevalência desse tipo motivacional é devoto, ciente de seus limites, humilde e aceita os costumes e ideias de uma cultura tradicional ou religião”. A preservação da estabilidade e o respeito mútuo também são características marcantes desse tipo motivacional, o que aponta para, além de uma melhor manutenção do relacionamento, maior aderência aos padrões impostos pelo franqueador. Logo, idealiza-se que:

8ª Hipótese: A dimensão **tradição** da escala de Schwartz está positivamente relacionada com o desempenho da franquia.

Conformidade: O indivíduo que controla suas ações e impulsos para não magoar ou violar expectativas sociais e normas tem como valor preponderante a conformidade (Schwartz 2005). Tamayo e Schwartz (1993, p. 340) apontam que “os valores do tipo motivacional

conformidade implicam na subordinação a pessoas com as quais o indivíduo tem interação frequente, tais como pais, professores e chefes”.

Supõe-se que o perfil do indivíduo com alto índice desse tipo motivacional possua capacidade de lidar com o franqueador no dia a dia sem confrontá-lo, colocando suas ideias de maneira cooperativa, melhorando, assim, o relacionamento entre ambos. Desse modo, como estudos apontam que a qualidade do relacionamento entre franqueado e franqueador afeta positivamente o desempenho da franquia (Lee, 1999; Varotto, 2015), propõe-se que:

9^a Hipótese: A dimensão **conformidade** da escala de Schwartz está positivamente relacionada com o desempenho da franquia.

Segurança: Busca pela estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo são traços desse tipo motivacional. Schwartz explica, em seu estudo, que tanto o tipo motivacional *conformidade* quanto o tipo *segurança* buscam enfatizar a proteção da ordem e a harmonia nas relações (Schwartz, 1994). E, por compartilharem tal objetivo, espera-se que:

10^a Hipótese: A dimensão **segurança** da escala de Schwartz está positivamente relacionada com o desempenho da franquia.

O crescimento da franquia, assim como sua rentabilidade, está intimamente ligado ao nível de relacionamento entre franqueado e franqueador (Varotto & Parente, 2016). Supondo que a tendência ao coletivismo ajude na manutenção do relacionamento entre franqueado e franqueador e que isso reflita de maneira positiva no crescimento percentual de seu faturamento, criou-se a seguinte hipótese:

11^a Hipótese: Valores com propensões **coletivas** na escala de Schwartz estão positivamente relacionados com o desempenho da franquia.

Espera-se que tais hipóteses ajudem a elucidar não somente a questão de encontrar tipos motivacionais individuais mais correlacionados com o desempenho financeiro, mas também tipos motivacionais que deverão ter pouca ou nenhuma correlação com tal desempenho.

3 Métodos

Trata-se de uma pesquisa descritiva, quantitativa, que foi desenvolvida por meio de um *survey* para coleta de dados primários, utilizando-se do inventário de valores de Schwartz (com seus 60 itens), adaptado e validado no Brasil por Tamayo (2007). Empregou-se uma escala Likert de oito pontos, em que se pretendeu obter um julgamento por intermédio de vários graus de intensidade. As respostas referentes ao propósito da captura dos valores foram dispostas de maneira crescente, começando com -1 (Totalmente Contrário) e 7 (Extremamente Importante).

O *survey* foi dividido em etapas, conforme Figura 2.

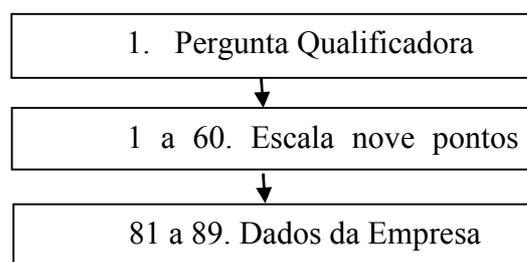


Figura 2. Estrutura da Pesquisa.

A primeira pergunta determinava a continuação da pesquisa e versava sobre se o respondente era, de fato, sócio ou dono da Franquia. A resposta negativa impedia a continuação da pesquisa. A segunda etapa (perguntas de 1 a 60) destinava-se à captura dos valores dos indivíduos. A última etapa, após a escolha do nível de importância dado nas escalas Likert, era sobre dados referentes à empresa e ao franqueado, como localização do empreendimento (Estado), idade do primeiro empreendimento e do empreendedor, gênero, nível de escolaridade e bandeira utilizada, usadas como variáveis de controle no modelo.

O *survey* foi enviado para a rede de franqueados da empresa pesquisada, com aproximadamente 200 franquias, primeiramente por intermédio de comunicado interno via e-mail e em um segundo momento através de e-mails individuais para cada franqueado, obtendo-se 73 respostas no total. Retirando-se questionários desqualificados (em que a resposta inicial foi “não”) e aqueles não preenchidos em sua totalidade, restaram 33 respostas válidas. O período de envio se deu entre julho e dezembro de 2016, totalizando seis meses.

A empresa em questão colaborou com a pesquisa e elaboração do estudo, vis-à-vis o interesse da mesma no resultado a ser obtido, permitindo uma análise mais detalhada do perfil da rede de franqueados, assim como parâmetros para futuras parcerias. Os dados secundários de receita cedidos pela empresa eliminam, pelo menos em parte, problemas de variância de método comum (*Common Method Variance*), que podem emergir em pesquisas por questionário (Ferreira et al., 2015).

Ao se analisar a base com os faturamentos, foram detectadas algumas distorções, devido à grande sazonalidade. Para diminuir essas distorções foi utilizada a seguinte equação:

$$\ln (X_n / X_{n-12})$$

Equação 1. Diminuir Sazonalidade.

Onde **X** é igual ao faturamento e **n** representa o período do faturamento mensal. Após o cálculo dos percentuais, utilizou-se a mediana para capturar o percentual de crescimento da receita que seria utilizado para análise. A mediana é, como a média, uma medida de tendência central, porém ela oferece a vantagem de ser muito “insensível” à presença de *outliers* (Leys, Ley, Klein, Bernard, & Licata, 2013).

Como o tempo de abertura/faturamento (consequentemente o desempenho) das franquias divergem, a mediana torna-se mais precisa em capturar o percentual de crescimento da receita. As respostas dadas no *survey* (60 perguntas) foram enquadradas nos dez tipos motivacionais relatados nos estudos de Schwartz por meio de média simples.

Os Alfas de Cronbach das 60 perguntas provenientes do questionário, dos dez tipos motivacionais agrupados e das dimensões “individualismo” e “coletivismo” foram 0,8935; 0,7563 e 0,6674, respectivamente, ou seja, todos acima do padrão mínimo aceitável de 0,6 (Baker, Parasuraman, Grewal, & Voss, 2002). O software utilizado para análise de dados foi o Stata/SE 12.0.

A análise de dados se deu por método paramétrico e não-paramétrico, com medidas de estatística descritiva (médias, desvio padrão), correlações e regressões *stepwise* e MQO (Mínimos Quadrados Ordinários). A utilização da regressão *stepwise* se deu por causa do grande número de variáveis independentes e do tamanho relativamente pequeno da amostra (Slater & Narver, 2000). A regressão *stepwise* procura pelo melhor arranjo de variáveis para explicar a variação nos dados (Neter, Wasserman, & Kutner, 1983), o que justifica sua utilização no presente estudo.

Aplicou-se o modelo de regressão pela sua utilidade em explicar e avaliar a intensidade da oscilação de uma variável dependente (valor) e independente (faturamento bruto) e também em determinar a estrutura ou forma da relação através de uma equação (Wooldridge, 2006). Os tipos motivacionais foram elaborados utilizando-se a média das respostas dos valores correspondentes a cada tipo motivacional. Para os grupos (coletivo e individual) também se utilizou média simples, porém dos respectivos tipos motivacionais.

Primeiramente, para testar as hipóteses de h1 a h10, foi feita uma regressão *stepwise* com todos os tipos motivacionais, formando-se a seguinte equação:

$$\text{Desempenho} = \beta + \text{Poder (a)} + \text{Autodeterminação (b)} + \text{Hedonismo (c)} + \text{Estimulação (d)} + \text{Autorrealização (e)} + \text{Universalismo (f)} + \text{Tradição (g)} + \text{Conformidade (h)} + \text{Segurança (i)} + \text{Controles}^1 \text{ (j)} + \varepsilon$$

Equação 2. Regressão Desempenho e Tipos Motivacionais.

A verificação da hipótese de número onze (h11) foi feita por intermédio da seguinte equação:

$$\text{Desempenho} = \beta + \text{Coletivo (a)} + \text{Individual (b)} + \text{Controles}^1 \text{ (c)} + \varepsilon$$

Equação 3. Regressão Desempenho e Grupos Coletivo e Individual.

4 Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização da amostra

Foram obtidas, através do *survey*, 33 respostas válidas, com as particularidades descritas na tabela 2.

¹ Para variáveis de controle, utilizou-se idade da primeira franquia, idade do franqueador, marca, localização (Estado), gênero e nível de escolaridade.

Tabela 2
Perfil dos franqueados (n=33).

Características Franqueados	%	N
Masculino	52%	17
Escolaridade		
Graduação Completa	48%	16
Pós-Graduação Completa	39%	13
Pós-Graduação Incompleta	9%	3
Ensino Médio	3%	1
Faixa Etária		
<= 40	45%	15
Entre 41 e 55	27%	9
Entre 56 e 80	27%	9
Idade Primeira Franquia		
< e igual 10	55%	18
Entre 10 e 20	30%	10
>20	15%	5

Como é possível observar na Tabela 2, há um equilíbrio entre os gêneros dos donos de franquias na amostra estudada. É possível averiguar, também, um alto nível de formação dos franqueados, já que grande parte possui graduação (48%) e 39% possui pós-graduação. O nível educacional elevado pode se dar pela exigência do franqueador, no momento da prospecção de novos franqueados, de habilidade gerencial e educação formal (Sousa, Junqueira, & Las Casas, 2014).

A maior parte dos franqueados está concentrada abaixo de 40 anos de idade (45%). Grande parte das franquias, na amostra, tem idade igual ou inferior a 10 anos (55%) e a maioria das franquias da amostra está localizada nas regiões Sudeste e Sul do Brasil, com 55% e 19%, respectivamente.

4.2 Tipos motivacionais de Schwartz em relação aos franqueados

O modelo proposto por Schwartz para mapear os tipos motivacionais e a maneira com que as pessoas pensam nos valores foi verificado por meio de pesquisa transcultural em 67 países. Ele tem sido traduzido para mais de 40 línguas, sendo amplamente utilizado em

pesquisas nacionais e internacionais (Tamayo & Porto, 2009). Aplicar esse modelo para o entendimento do perfil motivacional dos franqueados, por si só, é de grande contribuição, já que se desconhecem no Brasil, até o momento, estudos que o façam.

A tabela 3 mostra a estatística descritiva dos tipos motivacionais obtida na pesquisa:

Tabela 3
Estatística descritiva dos tipos motivacionais ordenado pela média.

Grupos	Tipo Motivacional	Média	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
Coletivos	Benevolência	5,254	0,995	6,7	2,6
Coletivos	Conformidade	5,121	1,336	7	2,2
Coletivos	Segurança	4,995	0,834	7	3,5
Individuais	Autodeterminação	4,893	1,021	6,5	2,1
Coletivos	Universalismo	4,872	1,107	6,7	2,7
Individuais	Autorrealização	4,439	0,879	6	2,5
Individuais	Hedonismo	3,712	1,866	7	0
Individuais	Estimulação	3,656	1,456	6,3	0
Coletivos	Tradição	2,656	1,117	5	0,6
Individuais	Poder	1,782	1,426	4,8	-0,5

Na tabela 3, é possível constatar que as três primeiras maiores médias foram relacionadas aos tipos motivacionais coletivos *Benevolência* (5,25), *Conformidade* (5,12) e *Segurança* (4,99). A maior média está relacionada ao tipo motivacional *Benevolência*. Ser benevolente é melhorar o bem-estar daqueles com quem se identifica pessoalmente (Schwartz, 2015). Os valores da benevolência derivam da exigência básica para o bom funcionamento de um grupo (Kluckhohn, 1951) e da necessidade de afiliação (Korman, 1974).

O aparecimento de um tipo motivacional coletivo, como *Benevolência*, com a maior média pode significar, no contexto dos valores empreendedores, que alguns conceitos parecem estar mudando no tempo. Embora *poder* (menor média conforme Tabela 3) seja uma característica importante do empreendedor inovador de Schumpeter, a literatura sobre inovação moderna enfatiza a criação de redes no processo de inovação (Paavola, Lipponen, & Hakkarainen, 2004), o que significa que tipos motivacionais como *Benevolência* e *Universalismo* se tornem mais importantes (Málovics, Farkas, & Vajda, 2015).

Benevolência é uma das dimensões frequentemente utilizadas por pesquisadores para conceituar confiança (Altinay, Brookes, Madanoglu, & Aktas, 2014). No contexto de franquias, Lee (1999, p. 5) aponta que “o relacionamento franqueador/franqueado ideal é o construído sobre confiança mútua, consideração e cooperação, e é vital para o sucesso de ambas as partes”. É

possível sugerir que os franqueados da rede estudada confiam no franqueador e se propõem a cooperar para o bem de ambas as partes.

O tipo motivacional *Conformidade* aparece em segundo lugar, como média dos valores apontados como importantes para os franqueados. Embora ambos (*Conformidade* e *Benevolência*) promovam relações sociais cooperativas, no cerne são diferentes, pois, enquanto o benevolente tem uma base motivacional interiorizada para esse comportamento, o propenso à *Conformidade* promove a cooperação para evitar resultados negativos para si (Schwartz, 2015).

Logo, é possível supor que a média relevante dada ao tipo motivacional *Conformidade* se deve à tentativa de evitar conflitos com o franqueador, não por buscar uma boa relação, mas para evitar sanções que possam prejudicar os franqueados. A grande diferença entre “desvios padrão” comparados com os outros tipos motivacionais coletivos (*Benevolência* e *Segurança*) pode indicar que boa parte dos franqueados busca relacionamento genuíno, ao invés de proteção.

A grande média relacionada a aspectos que envolvem *Segurança* chamam a atenção, já que é trivial conceber que empreendedores mais inovadores, proativos e propensos a risco são mais autodirecionados e tal valor seja menos importante para eles (Málovics et al., 2015). No contexto de franquias, no entanto, pode refletir a proteção do grupo em um contexto mais amplo, significando o bem-estar do franqueado e também do franqueador.

É possível averiguar que, muito embora haja grandes médias para tipos motivacionais coletivos, também há médias relevantes aos tipos motivacionais individuais *Autodeterminação* (4,89) e *Autorrealização* (4,43). Esses tipos motivacionais corroboram os achados de Sousa et al. (2014, p. 239) que, ao analisar características mais procuradas no momento da prospecção de novos franqueados, concluíram que franqueadores buscam indivíduos que “possuam espírito empreendedor”, mas, ao mesmo tempo, “possuam atributos relacionados ao perfil psicológico adequado para o sucesso da parceria”.

Estudos divergem quanto à propensão para empreender e o tipo motivacional *Poder*. Uma pesquisa elaborada por Jaén, Moriano e Liñán (2013) apontou que a dimensão *Autopromoção* (*Realização* e *Poder*) tem relação positiva e significativa com a intenção de empreender. Em contrapartida, em estudo realizado por Málovics et al. (2015), indivíduos com grande orientação empreendedora tiveram *Poder* como última dimensão a ser considerada.

No contexto em análise, *Poder* aparece em último lugar nas médias e com um relevante desvio padrão, indicando que os franqueados da amostra em questão não atribuem grande valor ao fato de possuírem controle. A baixa média desse tipo motivacional pode indicar duas

possibilidades a ser consideradas. A primeira é que exercer *Poder* (obter vantagem para si, independentemente da visão do outro) é, de fato, um valor de menos importância para o franqueado. A segunda implica na gerência do franqueador sobre esse valor, como proposto no estudo de Frazer et al. (2007), com o objetivo de proporcionar um melhor ambiente de cooperação.

Dos cinco últimos tipos motivacionais, quatro são de aspecto individual. Muito embora estudos apontem para um perfil individualista, quando se trata da intenção de empreender (León, Descals, & Domínguez, 2006), não há literatura, até o momento, que respalde tal proposição. Mesmo porque empreendedores podem enxergar o fenômeno de abrir o próprio negócio de diversas formas, por exemplo: como ganhar a liberdade (*Autodeterminação*), como um desafio (*Autorrealização*) ou como continuar um negócio da família (*Tradição*), conforme exposto por Jaén et al. (2013).

A tabela 4 mostra a correlação entre os tipos motivacionais:

Tabela 4
Correlação entre os tipos motivacionais

Tipo Motivacional	AD	ES	HE	AR	PO	SE	CO	TR	BE	UN
Autodeterminação(I -AD)	1									
Estimulação (I - ES)	0,501**	1								
Hedonismo (I - HE)	0,0490	0,0698	1							
Autorrealização (I - AR)	0,311	0,279	0,232	1						
Poder (I - PO)	0,146	0,0967	0,450**	0,447**	1					
Segurança (C - SE)	0,152	0,478**	0,104	0,350*	0,362*	1				
Conformidade (C - CO)	0,242	0,501**	0,0771	0,403*	0,124	0,511**	1			
Tradição (C - TR)	0,230	0,164	-0,0451	-0,0342	-0,0908	0,183	0,438*	1		
Benevolência (C - BE)	0,370*	0,446**	0,177	0,413*	0,141	0,450**	0,519**	0,183	1	
Universalismo (C - UN)	0,415*	0,0586	0,304	0,333	0,375*	0,358*	0,336	0,0263	0,570***	1

Nota. N=33. I = Individualismo e C = Coletivismo.

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001. Fonte: Elaborada pelo Autor, 2016.

Ao se analisar a correlação, esperava-se que tipos motivacionais coletivos estivessem em grandeza inversamente proporcional aos tipos motivacionais de natureza individual. Com exceção dos tipos motivacionais ligados a *Tradição*, cuja relação com *Hedonismo*, *Autorrealização* e *Poder* é negativa, porém não significativa, nenhum outro tipo motivacional possui tal relação.

A significativa e positiva correlação entre *Autodeterminação* e *Estimulação* pode derivar do pertencimento de ambas à dimensão denominada *Abertura a Mudanças*. Tipos

motivacionais referentes a essa dimensão conflitam com a dimensão *Conservação*. Assim, tipos motivacionais que enfatizam a independência de pensamentos, ações, sentimentos e propensão a mudanças (*Abertura a Mudanças*) divergem de tipos motivacionais que enfatizam a ordem, autorrestrrição, preservação do passado e resistência a mudança (*Conservação*), de acordo com Schwartz (2015).

O tipo motivacional *Conformidade* possui relação positiva significativa tanto com um valor individual *Estimulação* quanto com um valor coletivo *Segurança*. Isso pode reforçar a hipótese de que alguns franqueados promovem a cooperação somente para evitar algum tipo de retaliação por parte do franqueador (Schwartz, 2015), já que o tipo motivacional *Estimulação* é marcado pela busca por aventuras e tendência a correr riscos. *Segurança*, no entanto, busca a estabilidade das relações e de si mesmo.

Benevolência e *Conformidade* também possuem relevante correlação positiva e significativa entre si. Ambas promovem a cooperação social e, provavelmente, a grande correlação se dá por conta de tal singularidade. *Universalismo* e *Benevolência* fazem parte da dimensão *Autotranscendência*. Empreendedores com aspectos voltados para o bem social obtiveram altos índices de predisposição por essa dimensão, construindo e mantendo a harmonia social por meio da empatia (Saatci, Arıkan, & Cal, 2014).

4.3 Desempenho financeiro em relação aos tipos motivacionais dos franqueados

Apesar de ser relevante o entendimento sobre como se relacionam os tipos motivacionais dos franqueados da amostra, o presente tópico irá tratar especificamente da questão de pesquisa e averiguação das hipóteses. De fato, **quais são as relações entre o perfil axiológico do franqueado e o resultado organizacional?** Na figura 3 (n=33) é possível

visualizar a correlação entre os tipos motivacionais e o percentual de crescimento da receita.

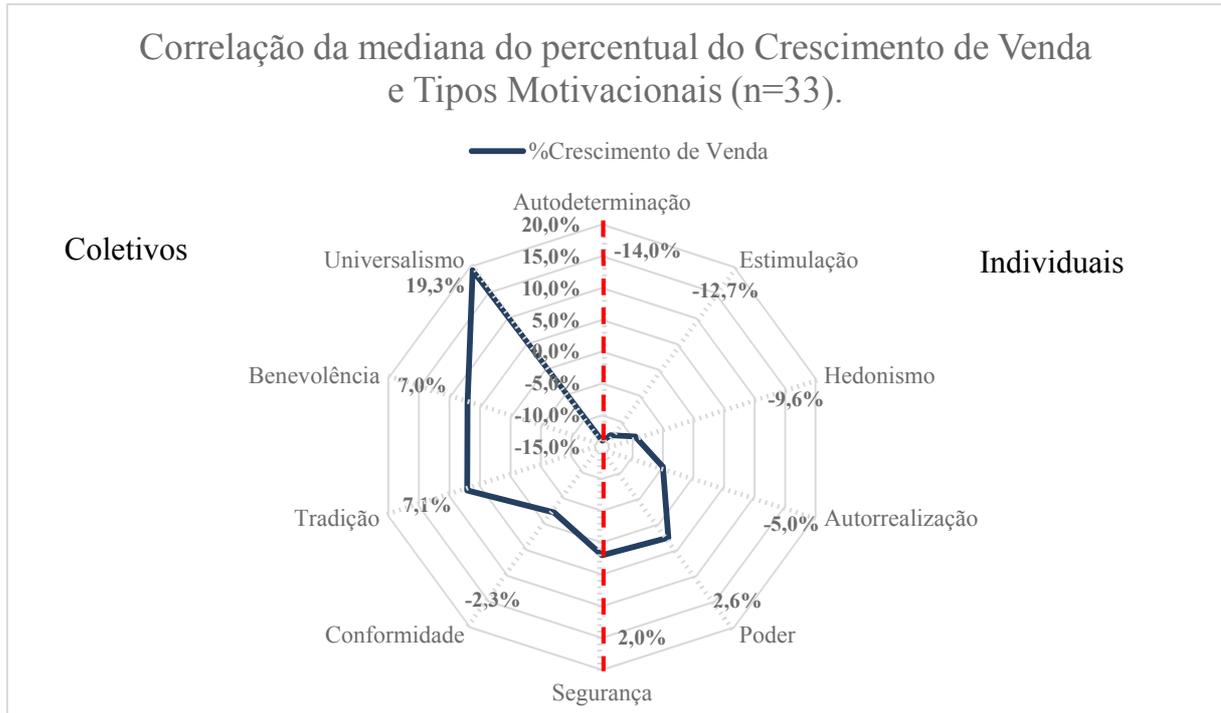


Figura 3. Estrutura mostrando a correlação entre a mediana do percentual de crescimento das franquias e o relativo tipo motivacional.

Nota. A linha tracejada separa aproximadamente, à esquerda, os tipos motivacionais coletivos e, à direita, os tipos motivacionais individuais, segundo Schwartz (2005).

Nas correlações entre tipo motivacional e a mediana do crescimento percentual da receita, ao analisar visualmente o gráfico, verifica-se indícios de que tipos motivacionais coletivos possuem uma correlação maior com o desempenho das franquias, em relação a tipos motivacionais individuais. A correlação do desempenho e tipos motivacionais individuais e coletivos, embora não significantes, são respectivamente -0,122 e 0,0923. Tal correlação corrobora o posicionamento dos tipos motivacionais apresentados na Figura 3.

Para entender quais tipos motivacionais dos franqueados estão relacionados ao percentual de crescimento de receita de suas respectivas franquias, foram criadas dez hipóteses. Ao utilizar a regressão *stepwise* (Equação 2), chegou-se aos seguintes resultados, expostos na tabela 5:

Tabela 5
Resultado da regressão *stepwise*

Tipo Motivacional	Grupo	Beta	Estatística t	p valores	Hipótese	Expectativa	Suportada
Autodeterminação	I	-0,0116	(-1,70)	0,127	h1	Negativo Significante	Não
Estimulação	I	-0,0146	(-1,55)	0,160	h2	Negativo Significante	Não
Hedonismo	I	-0,0000552	(-0,02)	0,988	h3	Negativo Significante	Não
Autorrealização	I	-0,00260	(-0,27)	0,796	h4	Negativo Significante	Não
Poder	I	-0,00180	(-0,39)	0,706	h5	Negativo Significante	Não
Segurança	C	0,0328*	(2,89)	0,020	h6	Positivo Significante	Sim (5%)
Conformidade	C	-0,00593	(-0,81)	0,440	h7	Positivo Significante	Não
Tradição	C	0,0216**	(3,47)	0,008	h8	Positivo Significante	Sim (1%)
Benevolência	C	0,0127	(1,55)	0,160	h9	Positivo Significante	Não
Universalismo	C	0,00640	(0,87)	0,411	h10	Positivo Significante	Não

Nota. Considera os controles de idade dos franqueados, gênero, nível de escolaridade do franqueado, marca, localização (Estado) e idade da primeira franquia. n=33. Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001. n = 33.

Ao se analisar o resultado da regressão, é possível obter alguns achados importantes. Como se pode verificar, os tipos motivacionais pertencentes ao grupo individualista possuem relação negativa com o crescimento da receita. Muito embora os sinais se comportem conforme previsto nas hipóteses, não há como confirmar, já que são estatisticamente não significantes.

Dentre os tipos motivacionais coletivos, dois mostraram ter relação positiva e significativa com o crescimento de receita das franquias: *Tradição* (respeito pela tradição, humilde, devoto) e *Segurança* (ordem social, segurança pessoal e nacional). Com isso, é possível confirmar as hipóteses **h8** e **h10**, com 1% e 5% de significância, respectivamente.

Tipos motivacionais como *Segurança* e *Tradição* têm, em comum, o fato de tentar preservar o *status quo*, de aceitar expectativas normativas e evitar riscos e mudanças (Schwartz, 2015). A literatura, no entanto, apresenta diversas perspectivas na relação entre empreendedorismo, tomada de riscos e desempenho organizacional. Assim, embora quando se trate da intenção de empreender (ter o próprio negócio), correr risco esteja positivamente correlacionado (Jaén et al., 2013; Málovics et al., 2015; Zhao et al., 2010), quando relacionado a desempenho, o mesmo não se aplica (Kotey & Meredith, 1997; Zhao et al., 2010).

Em alguns estudos, como o elaborado por Rauch et al. (2009), propensão a risco (uma das dimensões da Orientação Empreendedora - OE) é importante na explicação do desempenho organizacional. O tipo motivacional equivalente, na escala de Schwartz, a correr riscos seria *Estimulação* (Emoção, novidade e desafio na vida) e, segundo Schwartz (2015), *Estimulação* e *Segurança* são tipos motivacionais conflitantes. Tal contexto permite a proposição de que, de

fato, o empreendedor que busca um melhor desempenho tenha que se arriscar mais (na busca de recursos, no lançamento de novos produtos), do que um franqueado.

Além do aspecto relacionado ao risco, outro estudo parece divergir dos resultados encontrados entre empreendedores e empreendedores franqueados, no que tange ao desempenho. Tomczyk et al. (2013) verificaram que aqueles empresários que valorizam o bem-estar dos outros têm menor desempenho. O mesmo não ocorre no presente estudo. Uma possível justificativa seria porque, de acordo com Schwartz (1994, p. 35), “ambas, *tradição* e *segurança* enfatizam a preservação da existência de arranjos sociais”.

Tais diferenças podem indicar que o perfil do franqueado empreendedor realmente diverge, em alguns aspectos, dos empreendedores ‘tradicionais’. E que a busca por desempenho perpassa por diferenças significantes, pois, enquanto empreendedores precisam se expor mais ao risco e buscar meios de se destacar e conseguir desempenho, o franqueado e franqueador deveriam aprimorar o relacionamento entre ambos, corroborando o achado de Varotto e Parente (2016).

Tendo em vista que a personalidade dos franqueados influencia tanto a qualidade do relacionamento quanto o desempenho da franquia (Varotto, 2015), é natural a proposição de que tais tipos motivacionais estejam correlacionados ao desempenho, já que, a princípio, fazem parte da esfera de valores coletivos, ou seja, aqueles que buscam acordo entre as partes (*segurança*), respeitando as diferenças (*tradição*).

Há, ainda, uma divisão na estrutura de tipos motivacionais proposta por Schwartz (Figura 1) em que *segurança*, *conformidade* e *tradição* se interligam, formando um perfil conservador. Segundo Schwartz e Sagie (2000), essa propensão à conservação pode significar autorrestrição da ação perturbadora, preservação da estabilidade e da tradição. Muito embora *conformidade* não possua significância estatística, *tradição* e *segurança* possuem e reforçam o aspecto conservador dos franqueados e a melhora na métrica de desempenho.

O perfil conservador e sua correlação com o desempenho da franquia podem estar ligados à questão de respeito às normas e regras contratuais. Isso se dá porque, segundo Evanschitzky et al. (2016, pp. 7-8), “se alguém é mais propenso a correr riscos, também será mais propenso a apostar no fato de não serem pegos quando desconsiderarem regras ou normas”. Poder-se-ia propor, então, que a observação das normas e regras beneficiam o franqueado, no que tange ao crescimento de receita.

Com o intuito de testar a última hipótese (**h11**), *Valores com propensões coletivas na escala de Schwartz estão positivamente relacionados com o desempenho da franquia*, utilizou-se também uma regressão *stepwise*, originando os dados da tabela 6.

Tabela 6

Tabela mostrando o resultado da regressão *stepwise*

Grupo	Beta	Estatística t	p valores	Hipótese	Expectativa	Suportada
Individualismo	-0,0256**	(-3,50)	0,003			
Coletivismo	0,0312***	(4,41)	0,000	h11	Positivo Significante	Sim (1%)

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$ n=33

Nota. Considera os controles de idade dos franqueados, gênero, nível de escolaridade do franqueado, bandeira, localização (Estado) e idade da primeira franquia e n=33. Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Como é possível averiguar na tabela 6, a propensão ao coletivo está positivamente relacionada ao crescimento do percentual de receita da franquia e, apesar de não ter sido listada como hipótese a ser testada, valores individuais apontam para o contrário, ou seja, quanto maior a propensão individual do franqueado, menor será seu desempenho em termos de crescimento de faturamento.

A discussão a respeito da correlação entre coletividade e o crescimento da receita desdobra-se em um tema mais profundo, concernente à manutenção do relacionamento franqueado/franqueador. Empreendedores frequentemente escolhem o sistema de franquias por ser um modelo de negócio que oferece potenciais benefícios para o franqueador e para o franqueado (Monroy & Alzola, 2005).

Porém, para que haja de fato aproveitamento de tal vínculo, os parceiros de franquia devem gerenciar as tensões inerentes ao *Franchising* (Altinay et al., 2014). Este conflito se dá, principalmente, porque, enquanto o franqueador busca manter a uniformidade e estrita adesão aos padrões operacionais, franqueados muitas vezes desejam autonomia para operar suas unidades (Sorenson & Sørensen, 2001).

O coletivismo e a correlação positiva com o desempenho financeiro podem indicar que a “tensão” inerente ao sistema de franquias, apontada no estudo de Altinay et al. (2014), tenha sido moderada pelos valores coletivistas dos franqueados da amostra. Apesar do estudo em questão não se propor a estipular qualquer relação de causa e efeito, pode-se sugerir que a promoção de comportamentos de natureza coletivista (*Segurança, Conformidade, Tradição, Benevolência e Universalismo*) melhore a relação franqueado/franqueador e, conseqüentemente, o desempenho financeiro do franqueado.

Tal resultado vai ao encontro dos achados de Varotto (2015), segundo os quais franqueados que tendem a ser amigáveis, cooperativos, confiáveis, flexíveis, altruístas e tolerantes melhoram a qualidade do relacionamento franqueado/franqueador e também das

conclusões de Varotto e Parente (2016), os quais verificaram que uma forte relação franqueado/franqueador tem impacto relevante no crescimento da franquia.

5 Considerações Finais

O presente artigo buscou relacionar o inventário de valores de Schwartz (1992), adaptado e validado no Brasil por Tamayo (2007), ao desempenho organizacional no contexto de franquias. Os objetivos eram amadurecer, no contexto acadêmico, hipóteses a respeito dos valores dos franqueados e o desempenho financeiro da franquia, entendendo melhor a relação entre esses valores e o impacto no desempenho.

E, em seguida, contribuindo de forma prática para o mercado, propor tipos motivacionais para que, em uma futura prospecção de franqueados, o franqueador possa incluí-los como métrica para uma parceria saudável, observando não somente aspectos cognitivos (capacidade gerencial) ou de recursos financeiros (capacidade financeira), mas também aspectos motivacionais, por intermédio dos valores pessoais.

Tal ensejo se deu no entorno da seguinte questão: **quais são as relações entre o perfil axiológico do franqueado e o resultado organizacional?** Foram observados que dois tipos motivacionais, em específico, apresentaram relação estatisticamente significativa com o desempenho da franquia: *tradição* e *segurança*. Como aspecto singular, ambos estão ligados, segundo Schwartz (1994), à questão da preservação dos arranjos sociais.

Pode-se inferir, a partir desse resultado, que na amostra de franqueados estudada há uma preocupação com relação à boa manutenção do relacionamento franqueado/franqueador e que tal relação traz benefícios que se refletem no desempenho organizacional. Esse resultado corrobora a afirmação de Wang e Yang (2013, p. 602), segundo a qual “de fato, boas relações, confiança nos parceiros e compromisso devem melhorar o desempenho organizacional, uma vez que, em um ambiente dessa natureza, as trocas produzem maior satisfação e eficiência”.

A relação positiva entre o aspecto coletivo e o desempenho da franquia se dão, a princípio, pela mesma razão, ou seja, o pensar e o agir tendo em vista o benefício do grupo e não o benefício individual, *a priori*, melhoram a relação entre o franqueador e o franqueado, resultando em um melhor desempenho organizacional. A aplicação prática do estudo em questão se dá em duas esferas: na melhor seleção dos franqueados e na ênfase de tais valores nos franqueados já participantes da rede.

Muito embora a seleção de franqueados adequados seja um dos maiores problemas para o franqueador (Jambulingam & Nevin, 1999), pouco se tem pesquisado sobre o assunto (Altinay

& Okumus, 2010). Há, no entanto, achados que apontam que o uso de medidas relacionadas à personalidade do franqueado seja um dos critérios para identificar o franqueado adequado (Soontiens & Lacroix, 2009), o que, por si só, justificaria o aprofundamento no tema apresentado.

A despeito das contribuições, o presente estudo possui limites. Além dos aspectos já observados em termos de controles expostos anteriormente, a pesquisa se deu somente em um franqueador de um determinado setor, o que não permite generalizar qualquer resultado. Outra limitação se dá em possíveis lacunas teóricas, já que o objeto de estudo (desempenho e sua relação com valores individuais) é amplamente discutido no meio acadêmico.

Portanto, o presente estudo, longe de pretender esgotar o assunto, deixa ainda pontos para possíveis aprofundamentos, tais como (i) aumentar o número de respondentes e também o número de setores envolvidos na amostra, possibilitando o melhor entendimento dos franqueados e o desempenho de suas franquias, de forma a complementar ou refutar as hipóteses aqui levantadas; (ii) aumentar o número de métricas relacionadas à performance, incluindo não financeiras; (iii) aprofundar a discussão teórica e prática sobre os tipos motivacionais *segurança* e *tradição* e seus impactos no desempenho.

Apesar da complexidade do tema e da escassez de informação típica de estudos que envolvem pequenas empresas, espera-se que o debate não termine e que os resultados inspirem futuros trabalhos no tema.

Referências

- Agle, B. R., & Caldwell, C. B. (1999). Understanding research on values in business a level of analysis framework. *Business & Society*, 38(3), 326-387.
- Altinay, L., Brookes, M., Madanoglu, M., & Aktas, G. (2014). Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships. *Journal of Business Research*, 67(5), 722-728.
- Altinay, L., & Okumus, F. (2010). Franchise partner selection decision making. *The Service Industries Journal*, 30(6), 929-946.
- Associação Brasileira de Franchising (2015). *Números do Franchising mostrando o desempenho do setor*. Recuperado de <http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, 66(2), 120-141.
- Baron, R. A., & Shane, S. (2007). *Entrepreneurship: A process perspective* (2nd ed.). Cincinnati, OH: Thomson-Southwestern.

- Brookes, M., & Roper, A. (2011). International master franchise agreements: An investigation of control from operational, relational and evolutionary perspectives. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1253-1276.
- Busenitz, L. W., Plummer, L. A., Klotz, A. C., Shahzad, A., & Rhoads, K. (2014). Entrepreneurship research (1985–2009) and the emergence of opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 981-1000.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Chien, S. Y. (2014). Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. *Management Decision*, 52(5), 916-933.
- Chiou, J. S., & Droge, C. (2015). The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: A study on franchise systems in the growth stage. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 129-144.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 57-81.
- Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardisation versus adaptation: Geographical pressures to deviate from franchise formats. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1053-1072.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42.
- Dada, O. L., & Watson, A. (2012). The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. *International Small Business Journal*, 31(8), 955-977. doi: 10.1177/02662426124446035
- Dada, O. L., & Watson, A. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 790-812.
- Davidsson, P., Low, M., & Wright, M. (2001). Editors' introduction: Low and MacMillan ten years on—achievements and future directions for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 5-16.
- Doherty, A. M., & Alexander, N. (2004). Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1215-1235.
- Espíritu-Olmos, R., & Sastre-Castillo, M. A. (2015). Personality traits versus work values: Comparing psychological theories on entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, 68(7), 1595-1598.

- Evanschitzky, H., Caemmerer, B., & Backhaus, C. (2016). The franchise dilemma: Entrepreneurial characteristics, relational contracting, and opportunism in hybrid governance. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 279-298.
- Everett, J., & Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*, 11(4), 371-390.
- Falbe, C. M., Dandridge, T. C., & Kumar, A. (1998). The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 125-140.
- Ferreira, M. P. V., Pinto, C. F., & Miranda, R. M. (2015). Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: Uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 21(2), 406-436. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/read/v21n2/1413-2311-read-21-02-00406.pdf>
- Frazer, L., Merrilees, B., & Wright, O. (2007). Power and control in the franchise network: An investigation of ex-franchisees and brand piracy. *Journal of Marketing Management*, 23(9-10), 1037-1054.
- Fritzsche, D., & Oz, E. (2007). Personal values' influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 335-343.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.
- Gaul, C. (2015). What makes a franchisee successful: Attitudes and pre-requisites of profitable franchise partners. *The International Business & Economics Research Journal*, 14(2), 387.
- Gorgievski, M. J., Ascalon, M. E., & Stephan, U. (2011). Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 207-232.
- Jaén, I., Moriano, J. A., & Liñán, F. (2013). Personal values and entrepreneurial intentions: An empirical study. In A. Fayolle, P. Kyro, T. Mets, & U. Venesaar. *Conceptual richness and methodological diversity in entrepreneurship research* (Cap. 2, pp. 15-31). Cheltenham: Edward Elgar.
- Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363-395.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 5-16.
- Ketchen, D. J., Jr., Short, J. C., & Combs, J. G. (2011). Is franchising entrepreneurship? Yes, no, and maybe so. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 583-593.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons, & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge: Harvard University Press.
- Korman, A. K. (1974). *The psychology of motivation*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

- Kotey, B., & Meredith, G. G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37.
- Lee, S. B. (1999). *An investigation of factors affecting the quality of the relationship between franchisee and franchisor and its impact on franchisee's performance, satisfaction, and commitment: A study of the restaurant franchise system* (Doctoral dissertation). Virginia Tech, Blacksburg, VA, USA.
- León, J. A. M., Descals, F. J. P., & Domínguez, J. F. M. (2006). El perfil psicosocial del emprendedor universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 75-99.
- Leys, C., Ley, C., Klein, O., Bernard, P., & Licata, L. (2013). Detecting outliers: Do not use standard deviation around the mean, use absolute deviation around the median. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(4), 764-766.
- Ling, Y., Zhao, H., & Baron, R. A. (2007). Influence of founder—CEOs' personal values on firm performance: Moderating effects of firm age and size. *Journal of Management*, 33(5), 673-696.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(6), 295-310.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Málovics, É., Farkas, G., & Vajda, B. (2015). Appearance of entrepreneurial values and strategic orientations in the basic values. *International Journal of Business and Management*, 3(1), 18-35.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand: New York.
- Melo, P. L. R., & Andreassi, T. (2010). Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: Levantamento e análise do período 1998-2007. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 268-288.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-104.
- Monroy, M. F., & Alzola, L. M. (2005). An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 39(5-6), 585-605.

- Neergaard, H. (2005). Networking activities in technology-based entrepreneurial teams. *International Small Business Journal*, 23(3), 257-278.
- Neter, J., Wasserman, W., & Kutner, M. (1983). *Applied linear statistical models*. Homewood, IL: R. D. Irwin, Inc.
- Paavola, S., Lipponen, L., & Hakkarainen, K. (2004). Models of innovative knowledge communities and three metaphors of learning. *Review of Educational Research*, 74(4), 557-576.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rocha, T. V., Spers, E. E., Camargo, M. A. D. A. P., Khauaja, D. M. R., & Pires, D. A. M. (2015). Estratégias de marketing global na internacionalização de franquias brasileiras. *Revista de Administração da Unimep*, 13(3), 207-229. doi: 10.15600/1679-5350/rau.v13n3p184-206
- Saatci, E. Y., Arikan, S., & Cal, B. T. (2014). Values? How social entrepreneurs' portrait values differ from commercial entrepreneurs? *International Journal of Education and Research*, 2(9), 143-160.
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Entrepreneurial profile and organizational performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), 450-467.
- Schumpeter, J. A. (1980). *A gazdasági fejlődés elmélete*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*. New York: Zanna.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2005). Theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2), 137-182.
- Schwartz, S. H. (2011). Values: Cultural and individual. In S. M. Breugelmans, A. Chasiotis, & F. J. R. Van de Vijver (Eds.) *Fundamental questions in cross-cultural psychology* (pp. 463-493). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11. Recuperado de <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11116&context=orpc>
- Schwartz, S. H. (2015). Basic individual values: Sources and consequences. In T. Brosch, & D. Sander (Eds.) *Handbook of value: Perspectives from economics, neuroscience, philosophy, psychology and sociology* (pp. 63-84). New York, NY: Oxford University Press.

- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *The Society for Personality and Social Psychology, 29*(10), 1207-1220.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*(3), 550-562.
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of cross-cultural psychology, 32*(5), 519-542.
- Schwartz, S. H., & Sagie, G. (2000). Value consensus and importance: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology, 31*(4), 465-497.
- Seawright, K. W., Smith, I. H., Mitchell, R. K., & McClendon, R. (2011). Exploring entrepreneurial cognition in franchisees: A knowledge-structure approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 37*(2), 201-227.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review, 25*(1), 217-226.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making review and research agenda. *Journal of Management, 41*(1), 11-46.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research, 48*(1), 69-73.
- Sobral, F. J. B. A., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: Um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie, 13*(3), 96-121.
- Soontiens, W., & Lacroix, A. (2009). Personality traits of franchisees – McDonald's restaurants in Australia. *Problems and Perspectives in Management, 7*(1), 238-244.
- Sorenson, O., & Sørensen, J. B. (2001). Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal, 22*(6-7), 713-724.
- Sousa, M. R., Junqueira, L. A. P., & Las Casas, A. L. (2014). O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos. *Revista Organizações em Contexto, 10*(19), 213-243.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 23*(esp), 17-24.
- Tamayo, A., & Porto, J. B. (2009). Validação do questionário de perfis de valores (QPV) no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 25*(3), 369-376.
- Tamayo, A., & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 9*(2), 329-348.
- Tomczyk, D., Lee, J., & Winslow, E. (2013). Entrepreneurs' personal values, compensation, and high growth firm performance. *Journal of Small Business Management, 51*(1), 66-82.

- Varotto, L. F. (2015). *Franchisor-franchisee relationship and performance: Influence of personality traits, entrepreneurial drive, and time of relationship* (Doctoral dissertation). Fundação Getulio Vargas – FGV, São Paulo, SP, Brasil.
- Varotto, L. F., & Parente, J. G. (2016). Franchisor-franchisee relationship quality: Time of relationship and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 600-610.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wang, X., & Yang, Z. (2013). Inter-firm opportunism: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and effect on performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 137-146.
- Watson, A., & Johnson, R. (2010). Managing the franchisor–franchisee relationship: A relationship marketing perspective. *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 51-68.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wooldridge, J. M. (2006). *Introdução à econometria: Uma abordagem moderna*. Pioneira Thomson Learning.
- Wu, C. W. (2015). Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1581-1588.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(2), 381-404.

Anexo A – Inventário de valores de Schwartz

Foi utilizado, no presente trabalho, o Inventário de Valores de Schwartz (1992), adaptado e validado no Brasil por Tamayo (2007).

Tipo Motivacional (SCHWARTZ)	Valores Específicos	Pergunta
Autodeterminação	Curiosidade	Do Interesse por algo novo:
	Criatividade	Da imaginação e a criatividade no trabalho:
	Liberdade	De se sentir livre, à vontade para dar opiniões:
	Autodeterminado	De decidir o que fazer para atingir o seu objetivo:
	Independente	De decidir sozinho:
Estimulação	Respeito próprio	De acreditar sempre que vai conseguir porque crê em si próprio:
	Audacioso	De arriscar tentar coisas novas (desafio/aventura):
	Vida variada	De gostar de tarefas rotineiras:
Hedonismo	Vida excitante	De ter uma vida excitante com experiências interessantes:
	Prazer	De ter as suas vontades satisfeitas:
Autorrealização	Vida de prazer	Do prazer como meta principal da vida:
	Bem-sucedido	De conseguir atingir os objetivos:
	Capaz	De executar suas tarefas rapidamente e terminá-las na hora certa:
	Ambicioso	De querer aprender mais, saber mais, mesmo que não ganhe a mais:
	Influente	De gastar tempo convencendo as pessoas a concordar com você:
	Inteligente	De acertar na maioria das vezes:
Poder	Esperto	De se procurar outras formas para conseguir o que se quer:
	Poder social	De gostar de controlar as pessoas:
	Autoridade	De ser chefe para comandar as pessoas:
	Riquezas	De ter muito dinheiro e bens materiais:
	Imagem pública	De não errar para ser respeitado:
	Vaidade	De se preocupar com a aparência:
Segurança	Imagem social	Da opinião dos outros sobre você:
	Limpo	De estar sempre limpo e manter tudo arrumado:
	Segurança nacional	De reforçar a proteção do Brasil, contra inimigos de guerra:
	Retribuição de valores	De quitar as dívidas assumidas:
	Ordem social	De não haver greves, boicotes e protestos ameaçadores no país:
	Segurança da família	Da família na sua vida:
	Senso de pertencer	De saber que as pessoas se importam com você:
Saudável	De fazer exercícios físicos e ter momentos de lazer:	

Conformidade	Obediente	De executar as tarefas conforme foi mandado:
	Respeito aos idosos	De respeitar as pessoas mais velhas (pais/avós/idosos):
	Polidez	De aplicar as boas maneiras e ter simpatia pelas pessoas:
	Autodisciplinado	De resistir às tentações e se manter dentro dos padrões:
Tradição	Ciente dos limites	De conhecer seus limites:
	Devoto	De ser muito religioso (a):
	Humilde	De ser humilde (simples/não se autopromove):
	Respeito à tradição	De manter os costumes antigos:
	Moderado	Do revide (devolver a agressão):
	Privacidade	De ficar só, sempre que assim quiser:
Benevolência	Prestativo	De estar sempre pronto para ajudar os outros:
	Honesto	De nunca mentir, mesmo por uma boa causa:
	Perdoar indulgência	De perdoar as pessoas:
	Leal	De ser fiel aos amigos e grupos:
	Responsável	De cumprir sempre os compromissos:
	Trabalho	Do trabalho em sua vida:
	Vida espiritual	De ajudar as pessoas com ensinamentos espirituais:
	Amizade verdadeira	De possuir amigos verdadeiros:
	Amor maduro	De ter um amor verdadeiro:
	Sentido da vida	De ter um objetivo, que dê motivo para se estar vivo:
Universalismo	Meio ambiente	Do meio ambiente:
	Unidade com a natureza	De visitar parques ecológicos e passeios na natureza:
	Um mundo de beleza	Das belezas naturais do mundo e das artes (pinturas/fotos):
	Mente aberta	De saber lidar com opiniões diferentes (não criar conflitos):
	Justiça social	De corrigir as injustiças cometidas:
	Sabedoria	De viver a vida com confiança e determinação:
	Igualdade	De todos terem a mesma oportunidade:
	Mundo em paz	Do término das guerras e conflitos existentes no mundo:
	Sonhador	Que você dá ao seu futuro:
Harmonia interior	Da paz interior na sua própria vida:	