

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração

Tabata Martins Oliveira

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM FRANQUIAS DE *FAST-FOOD*

Belo Horizonte
2022

Tabata Martins Oliveira

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM FRANQUIAS DE *FAST-FOOD*

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Helena Belintani Shigaki
Área de concentração: Organização e Estratégia
Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Belo Horizonte
2022

OLIVEIRA, Tabata Martins

O48o

Orientação para o mercado em franquias de *fast-food*.
Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2022.
110p.

Orientadora: Dr^a. Helena Belintani Shigaki

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em
Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Franquias – *fast food* 2. Empreendedorismo – mercado
empresarial I. Tabata Martins Oliveira II. Centro Universitário
Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III.
Título.

CDD: 658.421



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **TABATA MARTINS OLIVEIRA** Nº. 753. No dia 15 de dezembro de 2022, às 14:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM FRANQUIAS DE FAST-FOOD**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Inovação e Competitividade**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof.ª Dr.ª Helena Belintani Shigaki** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 15 de dezembro de 2022.

Prof.ª Dr.ª Helena Belintani Shigaki
Centro Universitário Unihorizontes

Prof.ª Dr.ª Nairana Radtke Carneppel Bussler
Centro Universitário Unihorizontes

Prof.ª Dr.ª Juliana Maria Magalhães
Universidade Federal de Minas Gerais

Documento assinado digitalmente



MARIANA DE FREITAS COELHO
Data: 16/12/2022 14:51:03-0100
Verifique em <https://verificador.jef.br>

Prof.ª Dr.ª Mariana de Freitas Coelho
Universidade Federal do Paraná

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM FRANQUIAS DE *FAST-FOOD*

,
orientada pelo Profa. Dra. Helena Belintani Shigaki,

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro
Universitário Unihorizontes, de autoria de **Tabata Martins Oliveira**

ITENS DA REVISÃO

- Correção gramatical e ortográfica
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 7 de dezembro de 2022


Eveline de Oliveira
Registro MEC LP-4044

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que foi quem me capacitou e me guiou até aqui. Sem ele nada é possível nesta vida!

Agradeço imensamente aos meus pais, Acácio e Rosalva, que são o meu maior exemplo de amor, força e determinação, assim como a minha irmã, Talita. Com certeza, essa conquista é fruto de tudo do que já nos abdicamos e construímos juntos, com ênfase na ligação emocional e estrutural sem igual que temos e que é a minha base, da qual eu tanto me orgulho e faço questão de honrar.

Agradeço imensamente também ao Lucas, o meu marido e o melhor “companheiro de aventuras” que existe. Obrigada por todo o literal apoio, parceria concreta, compreensão, paciência e torcida única neste caminho. Você foi parte fundamental para que eu tivesse condições de realizar mais esse sonho na minha vida.

Como sabiamente citou o escritor Guimarães Rosa, *o que a vida quer da gente é coragem*. E saibam que eu acredito que essa “minha coragem” é o espelho do amor que eu tenho por vocês e do que eu recebo diariamente!

Faço questão ainda de também deixar aqui registrada a minha gratidão pela minha orientadora, professora Dra. Helena Belintani Shigaki, por toda a sua exemplar condução e suporte até aqui. Assim como deixo meu muito obrigada mais do que especial à Bianca, que foi, além de uma colega do Mestrado, uma verdadeira e admirável parceira, e ao Centro Universitário Unihorizontes, pelo acolhimento e o desenvolvimento pessoal e profissional proporcionado nesta jornada.

RESUMO

Neste estudo pretendeu-se analisar a orientação para o mercado no ramo de franquias *fast-food* atuantes no Brasil, a partir da percepção dos seus gestores e, para isso, foi utilizada a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para compor o arcabouço teórico. A teoria que embasou a pesquisa foi a Orientação para o Mercado (OPM), cujos autores seminais são Kohli e Jaworski (1990, 1993) e Narver e Slater (1990 e 1994). A metodologia utilizada foi a de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. A unidade de observação foi composta por sete franquias de *fast-food* presentes no levantamento “Perfil das 50 Maiores Franquias do Brasil”, divulgado pela Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABF) de 2021, referente ao ano de 2020, e os sujeitos de pesquisa foram 10 gestores de operação e expansão dessas organizações, bem como franqueados das mesmas. A análise dos dados foi realizada utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, por meio da qual foi possível identificar três códigos analíticos, sendo (a) Estratégias Administrativas, (b) Vantagens Competitivas Sustentáveis e (c) Desafios e Boas Práticas Organizacionais, que contemplam os objetivos específicos deste estudo. Concluiu-se, a partir da análise dos dados coletados, que a OPM é uma ferramenta de gestão desse tipo de organização, sendo não só voltada para a somatória da orientação para o cliente, o mercado e o concorrente, em total consonância com os estudos de OPM de Narver e Slater (1990), mas também pautada pela orientação para a equipe, ou seja, para os franqueados de tais empresas de alimentação fora do lar e seus respectivos funcionários diretos. Já diversamente ao defendido por Narver e Slater (1994) de que, na relação entre OPM e desempenho empresarial, a influência dos moderadores ambientais não é relevante, observou-se que as realidades administrativas dos gestores estudados indicavam o contrário, uma vez que, constantemente, eram impactadas e até codependentes dos seus componentes, contexto social e econômico do qual faziam parte. Além disso, foi constatado que tais moderadores ambientais podem ter influência direta na OPM das franquias de *fast-food* estudadas e, conseqüentemente, no seu desempenho organizacional e lucratividade a longo prazo. Aponta-se, como originalidade desta dissertação, a elaboração de um modelo teórico que contribui para os avanços da OPM na contemporaneidade.

Palavras-chave: Food-service, Fast-Food, Franquia, OPM, Orientação para o mercado.

ABSTRACT

This study aimed to analyze market orientation in the fast-food franchises operating in Brazil from the perspective of their managers. For this, the Systematic Literature Review (SLR) was used to compose the theoretical framework and the theory that based this research was the Market Orientation (OPM), whose seminal authors are Kohli and Jaworski (1990, 1993) and Narver and Slater (1990 and 1994). The methodology used was descriptive research, with a qualitative approach, using the case study method with data collection through semi-structured interviews. The observation unit consisted of 7 fast-food franchises present in the survey "Profile of the 50 Largest Franchises in Brazil" released by the Brazilian Food Industry Association (ABF) in 2021, referring to the year 2020, and the research subjects 10 operation and expansion managers of these organizations, as well as their franchisees. Data analysis was carried out using the content analysis technique, through which it was possible to identify three analytical codes, namely (a) Administrative Strategies, (b) Sustainable Competitive Advantages and (c) Challenges and Good Organizational Practices, that contemplate the specific objectives of this study. It was then concluded, based on the analysis of the collected data, that OPM is a management tool for this type of organization, not only being focused on the sum of customer, market and competitor orientation, in full agreement with the seminal studies of OPM by Narver and Slater (1990), but also guided by orientation towards the team, that is, towards the franchisees of such away-from-home food companies and their respective direct employees. Contrary to what was advocated by Narver and Slater (1994) that, in the relationship between OPM and business performance, the influence of environmental moderators is not relevant, it was discovered that the administrative realities of the studied managers indicated the opposite, since, constantly, they were impacted and even codependent of their components, social and economic context of which they were part. Furthermore, it was found that such environmental moderators can have a direct influence on the OPM of the fast-food franchises studied and, successively, on their organizational performance and long-term profitability. It is pointed out, as originality of this dissertation, the elaboration of a theoretical model that contributes for the advances of the OPM in the contemporaneity.

Keywords: Food-service, Fast-Food, Franchise, OPM, Market orientation.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar la orientación del mercado en las franquicias de comida rápida que operan en Brasil desde la perspectiva de sus gerentes. Para ello se utilizó la Revisión Sistemática de Literatura (SLR) para componer el marco teórico y la teoría que sustentó esta investigación fue la Orientación al Mercado (OPM), cuyos autores seminales son Kohli y Jaworski (1990, 1993) y Narver y Slater (1990). y 1994). La metodología utilizada fue una investigación descriptiva, con enfoque cualitativo, utilizando el método de estudio de caso con recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas. La unidad de observación estuvo compuesta por 7 franquicias de comida rápida presentes en la encuesta "Perfil de las 50 Mayores Franquicias de Brasil" divulgada por la Asociación Brasileña de la Industria de Alimentos (ABF) en 2021, referente al año 2020, y los sujetos de investigación 10 operación y gerentes de expansión de estas organizaciones, así como sus franquiciados. El análisis de datos se realizó mediante la técnica de análisis de contenido, a través de la cual fue posible identificar tres códigos de análisis, a saber, (a) Estrategias Administrativas, (b) Ventajas Competitivas Sustentables y (c) Retos y Buenas Prácticas Organizacionales, que contemplan los objetivos específicos de este estudio. Luego se concluyó, con base en el análisis de los datos recopilados, que OPM es una herramienta de gestión para este tipo de organizaciones, no solo enfocada en la suma de la orientación al cliente, al mercado y a la competencia, en total acuerdo con los estudios seminales de OPM. de Narver y Slater (1990), pero también guiada por la orientación hacia el equipo, es decir, hacia los franquiciados de dichas empresas de comida fuera del hogar y sus respectivos empleados directos. Contrariamente a lo defendido por Narver y Slater (1994) de que, en la relación entre OPM y el desempeño empresarial, la influencia de los moderadores ambientales no es relevante, se descubrió que las realidades administrativas de los gerentes estudiados indicaban lo contrario, ya que, constantemente, se vieron impactados e incluso codependientes de sus componentes, del contexto social y económico del que formaban parte. Además, se encontró que tales moderadores ambientales pueden tener una influencia directa en la OPM de las franquicias de comida rápida estudiadas y, sucesivamente, en su desempeño organizacional y rentabilidad a largo plazo. Se destaca, como originalidad de esta disertación, la elaboración de un modelo teórico que contribuya para los avances de la OPM en la contemporaneidad.

Palabras clave: Food-service, Fast-Food, Franquicia, OPM, Orientación al mercado.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Procedimentos, filtros e seleção dos estudos	21
Quadro 2 - Caracterização dos entrevistados	55
Quadro 3 - Códigos analíticos e respectivas categorias	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação de publicações por ano	23
Figura 2 - Mapa de colaboração por países	25
Figura 3 - Mapa de colaboração por clusters	26
Figura 4 - Orientação para o Mercado.....	41
Figura 5 - Enquadramento de estudo de caso.....	48
Figura 6 - Proposição de modelo para Orientação para o Mercado	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivos da pesquisa.....	17
1.1.1 Objetivo geral.....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2. Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1. Revisão Sistemática da Literatura (RSL).....	20
2.1.1 Descrição dos Clusters Identificados	27
2.1.2 RSL ampliada	32
2.2. Orientação para o Mercado (OPM)	36
2.2.1 Orientação para o Mercado por Narver e Slater.....	38
2.2.2 Orientação para o Mercado por Kohli e Jaworski.....	40
2.2.3 Orientação para o Mercado: uma visão contemporânea.....	42
3 PERCURSO METODOLÓGICO.....	47
3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa.....	47
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	49
3.3 Coleta dos dados.....	50
3.4 Análise dos dados.....	51
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
4.1 Estratégias administrativas	58
4.1.1 Gestão de uma franquia.....	58
4.1.2 Disseminação de inteligência.....	60
4.1.3 Foco de gestão.....	62
4.1.4 Orientação para o mercado.....	64
4.2 Vantagens competitivas sustentáveis	66

4.2.1 Tomada de ações.....	66
4.2.2 Vantagens competitivas.....	68
4.2.3 Lucratividade a longo prazo.....	71
4.3 Desafios e boas práticas organizacionais.....	74
4.3.1 Desafios organizacionais.....	74
4.3.2 Experiência organizacional.....	77
4.3.3 Desempenho organizacional.....	80
4.4 Proposição de modelo teórico.....	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista	106
APÊNDICE B - TCLE	109
APÊNDICE C - Apresentação dos códigos analíticos.....	110

1. INTRODUÇÃO

A velocidade dos avanços tecnológicos é um dos fatores que têm afetado sensivelmente o mundo dos negócios, interferindo, inclusive, nas formas tradicionais de fabricação de produtos e na prestação de serviços (KHAN, 2020). Khan (2020) ainda assinala que, especificamente no negócio de restaurantes, vem sendo notável o aproveitamento dessas tecnologias, assim como o registro de interrupções expressivas nesse setor que, tradicionalmente, resiste às mudanças ou tende a demandar mais tempo para se adaptar a elas.

Desde 2020, a partir do advento da pandemia de Covid-19, diversas transformações foram constatadas na economia mundial, assim como seus efeitos sociais e econômicos mudaram cenários de diversos setores, com ênfase naqueles relacionados aos chamados serviços, como os do canal *food service*. Também conhecido pelo termo alimentação fora do lar, o *food service* é uma área que, por definição da Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2020), é formada pelos subsegmentos de bares, restaurantes de serviço rápido, os conhecidos *fast-food*, restaurantes de serviço completo, empórios, mercados e lojas de conveniência, docerias e sorveterias, padarias, distribuição e produção comercial de alimentos e bebidas.

No Brasil, conforme pesquisas realizadas pela Food Consulting (2020), pelo menos 25% dos operadores do *food service* fecharam as portas em 2020. Entretanto, segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2019), o setor havia apresentado, em 2018, um faturamento de R\$ 230 bilhões, assim como, de acordo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019), chegou a gerar, em 2019, 6 milhões de empregos por meio de 1 milhão de negócios, o que representou 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. A Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2021) afirma ainda que, também em 2019, as vendas do mercado brasileiro de alimentação fora do lar cresceram 6,9%, em termos nominais e 3,2%, em vendas reais, o que representou um desempenho superior ao previsto para o PIB do país, de 1,1%.

Apesar de o *food service* ser um segmento de destaque na economia brasileira, é uma área em que, ano a ano, a alta taxa de mortalidade dos negócios vem se tornando um fator preocupante. Isso porque 35% dos bares e restaurantes brasileiros fecham as portas em apenas dois anos (ABRASEL, 2019), o que vai ao encontro dos dados da Pesquisa Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo divulgada pelo IBGE (2018), que apontam que, entre as empresas brasileiras que nasceram em 2012, a taxa de sobrevivência foi de 78,9%, após 1 ano de funcionamento (2013); 64,5%, após 2 anos (2014); 55,0%, após 3 anos (2015); 47,2%, após 4 anos (2016) e 39,8%, após 5 anos (2017).

Na concepção de Bui *et al.* (2021), a pandemia de Covid-19 desencadeou significativos efeitos econômicos, políticos e sociais em todo o mundo, gerando preocupações e mudanças, principalmente no setor de serviços de franquias. Segmento este que, por definição conceitual, trata-se de uma relação contratual de marketing vertical entre um franqueador e um ou mais franqueados, dentro da qual existem franquias de vários tipos, muitas vezes diferenciadas pelo tamanho de sua operação e pelas modalidades do acordo contratual com o franqueador (BRIZEK, 2004).

Conforme Bui *et al.* (2021), diante do novo cenário econômico, as organizações passaram a mudar os seus processos administrativos e, assim, criaram novas maneiras de trabalhar remotamente, além de terem que repensar os seus modelos de negócios para se adaptarem à nova realidade. Os autores assinalam que, especificamente sobre o setor de franquias, o fenômeno também foi percebido.

Ainda nesse contexto, Chen *et al.* (2021) avaliaram que grandes redes de franquias de *fast-food* perderam mercado, como foi o caso do McDonald's cujas vendas globais, em 2020, diminuíram 23,9% no segundo trimestre. Os mesmos autores citam, também, que muitas outras redes de restaurantes de *fast-food*, como Dunkin, Wendy's, Denny's e Burger King, foram afetadas pela pandemia e que houve, ainda, uma mudança dramática na demanda de comportamento do consumidor, que acabou se afastando dos

restaurantes, dos serviços de alimentação e outros, em direção à comida consumida em casa, exigindo algumas mudanças críticas na gestão desses restaurantes.

King (2016) sinaliza que, especificamente no ramo das franquias de alimentação, há uma considerável gama de formatos que podem ter como alvo um mercado com uma estratégia de volume, tendo os restaurantes como o melhor exemplo. E, de forma geral, no contexto de crise, o sucesso de uma franquia pode estar baseado no reconhecimento e no posicionamento da sua marca no mercado, conforme sugerem Quiles-Soler e Monserrat-Gauchi (2015).

Khan (2020), por sua vez, acredita que empresas maduras, ou seja, aquelas com maior tempo de atuação devido a uma administração estruturada, têm melhor capacidade de sobreviver às interrupções devido aos seus números e status de negócios bem estabelecidos. Jaworski e Kohli (2006) entendem que o desempenho das organizações está atrelado à sua orientação para o mercado (OPM), independentemente da competitividade do mercado e do ambiente de que fazem parte. Green, Toms e Clark (2015) apontam a OPM como uma estratégia de gestão em que os dados do mercado são levados em consideração para a geração de valor aos clientes.

Kohli e Jaworski (1990, 1993) são os responsáveis por iniciarem as discussões sobre a OPM, assim como Narver e Slater (1990 e 1994). Kohli e Jaworski (1990, 1993) afirmam que uma organização orientada para o mercado é aquela em que o cliente está no centro da gestão, que necessita trabalhar com uma coordenação entre o marketing e as demais áreas para, assim, atingir a esperada lucratividade e longevidade. Já para Narver e Slater (1990, 1994), essa teoria é uma filosofia de negócios cujo fim principal é que as organizações criem um valor superior para os seus clientes. Ou seja, tem como objetivo a obtenção de uma vantagem competitiva.

Bui *et al.* (2021) apontam a OPM como relevante para estudos sobre negócios de franquias, principalmente em decorrência do aumento da maior competitividade e volatilidade do mercado econômico, social e, conseqüentemente, organizacional.

Conforme a ABF (2020), o índice de fechamento das franquias em 2020, no Brasil, foi de 9,2%, tendo sido de 4,9% em 2019, o que resulta em um saldo negativo de 2,6%. Já em 2021, o mesmo índice baixou para 5,5%, retornando a patamares próximos ao período pré-pandemia da Covid-19 (ABF, 2022).

Sampaio (2020) sinaliza que, até então, pouco havia sido pesquisado sobre questões relacionadas à OPM no Brasil, apesar de ser uma teoria dos anos 90. O autor, inclusive, salienta que o estudo de OPM abarcando o setor de serviço, como o de franquias de *fast-food*, é incipiente. Já Bui et al. (2021) afirmam que o modelo de negócio de franquia é crescente e popular, sendo utilizado pelas empresas como um modo de entrada nos mercados internacionais, já que tem a capacidade de minimizar os riscos por meio de parcerias com os franqueados. Com isso, os mesmos autores relatam que muitos acadêmicos estão prestando mais atenção à literatura de desempenho do franqueado, incluindo a OPM.

Por meio da realização de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), discutida em detalhes no decorrer desta dissertação e feita a partir da base Scopus, uma das maiores bases acadêmicas na área da Administração segundo Elsevier (2020), constatou-se ainda que as pesquisas até então existentes sobre o mercado de franquias de *fast-food* não consideravam a OPM. Tais estudos apresentam as temáticas de hospitalidade, percepção da qualidade do serviço, satisfação do cliente, marketing de alimentos, aceitação da tecnologia, unificação de aceitação e uso de tecnologia, tecnologia de autoatendimento e valor percebido como mais trabalhadas.

Sendo assim, a partir do cenário apresentado e das indicações de Sampaio (2020) e Bui et al. (2021), além do embasamento teórico relacionado à pesquisa de Narver e Slater (1990) e a prévia RSL, a questão norteadora deste estudo foi a seguinte: como se dá a orientação para o mercado em franquias de *fast-food* atuantes no Brasil, na percepção dos seus respectivos gestores?

1.1 Objetivos da pesquisa

Para responder à questão de pesquisa, estabeleceram-se os seguintes objetivos geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar a orientação para o mercado no ramo de franquias *fast-food* atuantes no Brasil, a partir da percepção dos gestores.

1.1.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos, em relação às empresas que foram objeto de estudo:

- a) identificar e analisar as estratégias administrativas das franquias estudadas;
- b) identificar as estratégias administrativas desenvolvidas e utilizadas para manter a vantagem competitiva sustentável das franquias estudadas;
- c) identificar os desafios e as experiências decorrentes das franquias estudadas;
- d) propor um modelo teórico a partir da análise da orientação para o mercado.

1.2. Justificativa

A presente pesquisa se justifica devido à pretensão de trazer contribuições ao campo de estudo da Administração e áreas afins, nos aspectos acadêmico e mercadológico. No âmbito acadêmico, tem o propósito de servir como uma ampliação dos estudos científicos nas temáticas já explicitadas, e que, por meio da realização da RSL discutida em detalhes no capítulo seguinte, foi possível constatar que é pouco expressiva nacionalmente e, portanto, representa um campo de pesquisa ainda a ser desenvolvido por meio de trabalhos futuros. Isso porque, dos 50 artigos analisados sobre *food service*, *fast-food* e franquia, a maioria é estrangeira, sendo apenas três deles (6%) de autores brasileiros,

assim como, entre os artigos nacionais, nenhum relaciona a OPM e o setor de franquia de *fast-food*. Tais estudos, em suma, são voltados para a análise do valor percebido pelos clientes de serviços de alimentação, as características e os gastos com alimentação fora do domicílio no Brasil e como funciona uma determinada franquia de alimentos.

No aspecto mercadológico, o estudo em questão também foi pensado no intuito de gerar conhecimento teórico sobre orientações de mercado praticadas pelos empresários brasileiros do ramo de alimentação fora do lar, especialmente entre os atuantes na área de *fast-food*. Isso porque, na compreensão de Slack *et al.* (2021), no âmbito das economias desenvolvidas, esse nicho do mercado de alimentação está em “ponto de saturação” e, com isso, empresas globais de *fast-food* desejosas de aumentar as vendas foram recentemente atraídas e entraram nas economias emergentes. É válido ressaltar que a pesquisa em questão também se justifica no âmbito organizacional pelo fato de abordar o setor de *food service*, que representa desempenho superior ao projetado para o PIB do País, de 1,1% (ABIA, 2021).

Em relação à validade acadêmica, ressalta-se que, com os achados do presente estudo também se propõe um modelo teórico de gestão orientada para o mercado dos negócios *food service* atuantes no Brasil, a partir da identificação e da análise científica de experiências práticas pesquisadas nesse ramo. Nesse sentido, os empresários que já possuem negócios *food service* e querem melhorar o seu desempenho poderão ter a chance de ajustar e/ou embasar a OPM das suas organizações em algo já estudado e comprovado empiricamente. Ainda sobre o modelo teórico, ele constitui uma contribuição original desta dissertação.

A presente dissertação está estruturada da seguinte maneira: neste primeiro capítulo constam a introdução e a contextualização do tema e da problemática, além da definição dos objetivos e as justificativas para a escolha do objeto de estudo. No segundo capítulo, desenvolve-se a RSL, que serviu de base para a etapa de embasamento teórico da pesquisa. No terceiro capítulo está descrito o percurso metodológico desenvolvido para se alcançar os objetivos propostos. No quarto capítulo apresenta-se a análise dos

resultados obtidos e, no quinto capítulo, as considerações finais. Na sequência, encontram-se as referências bibliográficas e os apêndices.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Revisão Sistemática da Literatura

A fundamentação teórica foi realizada a partir de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que, conforme Sampaio e Mancini (2007), trata-se do método de pesquisa indicado para compreender, de maneira ampla, certo tema ou área que se pretende estudar. Para isso, estes autores orientam que é preciso fazer uso de dados secundários, assim como de procedimentos estruturados de seleção, avaliação e análise dessas informações que, em maioria, são bibliográficas.

A base escolhida para essa investigação foi a Scopus, uma vez que, de acordo com Elsevier (2020), trata-se de uma das maiores bases acadêmicas na área da Administração.

As palavras-chave utilizadas para busca foram *food service*, *fast-food* e *franquia*, em primeiro plano. Na tentativa de abarcar o campo em estudo com o objetivo inicialmente exploratório, as palavras-chave *social media*, *marketing digital* e *processos administrativos* foram incluídas. Dessa forma, inicialmente, foram obtidos 562 artigos, na data de 7 de abril de 2021, cuja seleção posterior, composta por 54 artigos completos revisados por pares, aqui intitulada de pré-análise, foi feita a partir dos critérios de inclusão e exclusão sugeridos por Sampaio e Mancini (2007).

Primeiramente, foi realizada a leitura dos títulos dos artigos e, na sequência, dos resumos, sendo excluídos apenas aqueles que não apresentaram qualquer correlação com a temática central do estudo proposto. É válido destacar que, entre os 54 artigos pré-selecionados, três referências bibliográficas apontadas pela base Scopus não foram localizadas como disponíveis para leitura em diferentes buscadores digitais, incluindo acervos de bibliotecas privadas e públicas, chegando ao total de 50 artigos analisados. No Quadro 1 estão resumidos os procedimentos, os filtros e a seleção dos estudos utilizados na RSL.

Quadro 1 - Procedimentos, filtros e seleção dos estudos

Termos da pesquisa	("foodservice" OR "food service") AND ("digital marketing") ("foodservice" OR "food service") AND ("social media") ("foodservice" OR "food service") AND ("fast food" OR "fastfood" OR "fast-food") ("fast food" OR "fastfood" OR "fast-food") AND ("digital marketing" OR "social media") ("fast food" OR "fastfood" OR "fast-food") AND ("administration process**") ("fast food" OR "fastfood" OR "fast-food") AND (franchis*) AND ("digital marketing" OR "social media") (franchis*) AND ("digital marketing" OR "social media")
Retorno por termo	("foodservice" OR "food service") AND ("digital marketing") - 1 artigo ("foodservice" OR "food service") AND ("social media") - 29, sendo 23 artigos ("foodservice" OR "food service") AND ("fast food" OR "fastfood" OR "fast-food") - 427, sendo 399 artigos ("fast food" OR "fastfood" OR "fast-food") AND ("digital marketing" OR "social media") - 115, sendo 95 artigos ("fast food" OR "fastfood" OR "fast-food") AND ("administration process**") - 1 artigo ("fast food" OR "fastfood" OR "fast-food") AND (franchis*) AND ("digital marketing" OR "social media") - 2 artigos (franchis*) AND ("digital marketing" OR "social media") - 61, sendo 41 artigos
Base de dados	Scopus
Campos de pesquisa	Artigos completos publicados em periódicos revisados por pares
Resultado	562
Horizonte temporal	1993 – 2021
Critérios de inclusão e exclusão	Primeiramente, foi realizada a leitura dos títulos dos artigos, e, na sequência, dos resumos, sendo excluídos apenas aqueles que não apresentaram qualquer correlação com a temática central do estudo proposto.
Artigos analisados	50 (8,89% dos resultados)

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

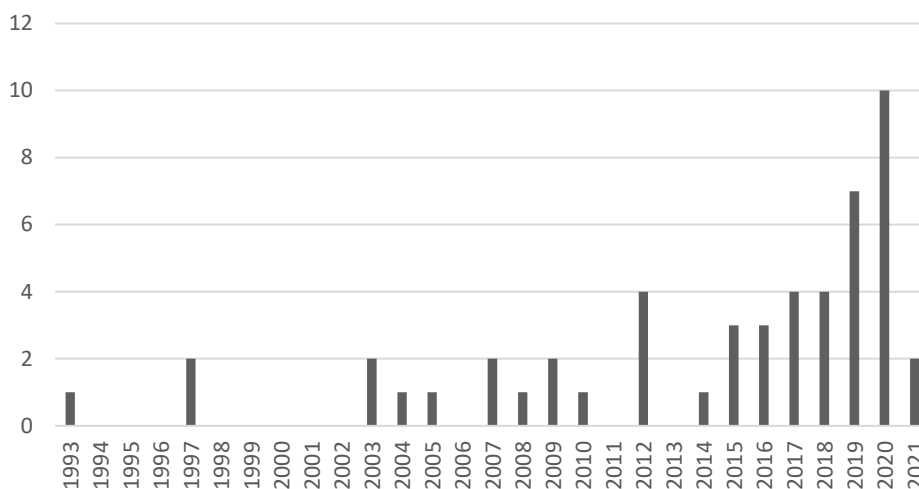
Para a averiguação dos artigos lidos na íntegra, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Dessa forma, todos os 50 artigos foram, primeiramente, catalogados em planilha do Excel para que, assim, suas colaborações fossem sistematizadas a partir da categorização e da classificação dos seguintes 18 critérios: (a) título, (b) ano, (c) periódico, (d) objeto de estudo, (e) objetivo geral, (f) teorias utilizadas, (g) modelo teórico, (h) justificativas, (i) metodologia (tipo, abordagem, método e técnica), (j) principais resultados, (k) contribuições e relevância, (l) sugestões de trabalhos futuros, (m) limites e limitações e (n) originalidade.

Com a intenção de reforçar a análise de conteúdo, foram ainda utilizados dois softwares, sendo o R, com uso do recurso Bibliometrix, e o VOSviewer, com o recurso avançado *thesaurus*, para a organização e o tratamento das novas palavras-chave que surgiram neste momento de análise. O Bibliometrix serviu como auxílio para o reconhecimento dos países mais citados, o mapa de colaboração de tais países, bem como os autores mais relevantes. Já o VOSviewer foi utilizado, majoritariamente, para a identificação e a visualização dos *clusters* teóricos presentes nos artigos.

Dos artigos analisados, primeiramente, foi possível observar que, nos estudos já realizados sobre *food service*, *fast-food* e franquias, em primeiro plano, a maioria é estrangeira, e apenas três (6%) são de autores brasileiros. O mesmo se repetiu, em segundo plano, com os estudos relacionados a *social media*, marketing digital e processos administrativos. Ou seja, notou-se baixa expressividade de pesquisas voltadas para esta temática, em âmbito nacional.

No que tange à abordagem temporal das pesquisas analisadas, entre 1993 a 2021, constatou-se que, nesses 28 anos, as temáticas *fast-food*, *food service* e franquias foram pouco estudadas, havendo, inclusive, uma relevante falta de artigos, especificamente entre 1997 e 2001.

Foi averiguado também um aumento de publicações correlacionadas posteriormente, com ênfase no ano de 2012 e entre 2015 a 2020, com pico entre 2019 a 2020, conforme ilustrado na Figura 1. Isso pode ser explicado pelo fato de estes terem sido os anos de maior crescimento do setor *food service* no Brasil. Segundo dados do Índice Desempenho do Foodservice (2018), realizado e divulgado pelo Instituto Foodservice Brasil (IFB), a importância do *food service* brasileiro é clara ao se observar seu crescimento, entre 2011 e 2014, passando de R\$ 121 bilhões para R\$ 157 bilhões, com média anual acima de 9%. Da mesma forma, a participação do *food service* nos gastos das famílias com alimentação saltou de 24,1%, em 2002, para 33,3%, em 2014. Para efeito de comparação, a participação desse segmento no mercado norte-americano, na mesma época, foi de 49%.

Figura 1 - Relação de publicações por ano

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Em relação à abordagem metodológica presente nas pesquisas analisadas, observou-se o domínio de estudos quantitativos, com 18 artigos (36%), seguidos por métodos mistos, com 16 (32%), qualitativos, com 14 (28%), e teóricos, com 3 (6%). Notou-se também o uso do método de Revisão Sistemática da Literatura em 26 artigos (52%), o que corrobora a amplitude dos estudos analisados.

Na perspectiva das teorias mais trabalhadas, destacaram-se as ligadas às temáticas de hospitalidade, percepção da qualidade do serviço, satisfação do cliente, marketing de alimentos, aceitação da tecnologia, unificação de aceitação e uso de tecnologia, tecnologia de autoatendimento e valor percebido. Entre estas, as teorias de marketing de alimentos e percepção da qualidade do serviço foram, inclusive, abordadas por mais de um autor. A Teoria de Marketing de Alimentos é trabalhada por Chemas-Velez *et al.* (2020) e Rummo *et al.* (2020) e a de Percepção da Qualidade do Serviço por Qin e Prybutok (2009) e Tsai *et al.* (2007). Chemas-Velez *et al.* (2020) afirmam que estudos sobre marketing de alimentos e bebidas já foram feitos na América Latina, mas que nenhuma síntese recente retomava, até então, os principais resultados da literatura disponível sobre essa teoria.

Rummo *et al.* (2020), por sua vez, dialogam sobre o fato de que, embora haja um crescente corpo de pesquisas que demonstrem que os jovens estão sendo bombardeados com anúncios de alimentos e bebidas, menos se sabe sobre o marketing direcionado a esses jovens nas mídias sociais. Os autores garantem, ainda, que não havia registro de um estudo sobre qual é o envolvimento dos jovens com empresas de bebidas e alimentos em plataformas digitais, como o Instagram e o Twitter.

Qin e Prybutok (2009) assinalam que existem alguns estudos acadêmicos sobre a percepção da qualidade do serviço *food service*, porém, sinalizam que a maioria de tais pesquisas se limita à relação entre a satisfação do cliente e a qualidade do serviço. Já Tsai *et al.* (2007) discorrem que a percepção da qualidade do serviço é um componente-chave para atrair clientes para as indústrias de serviços como a do *food service*.

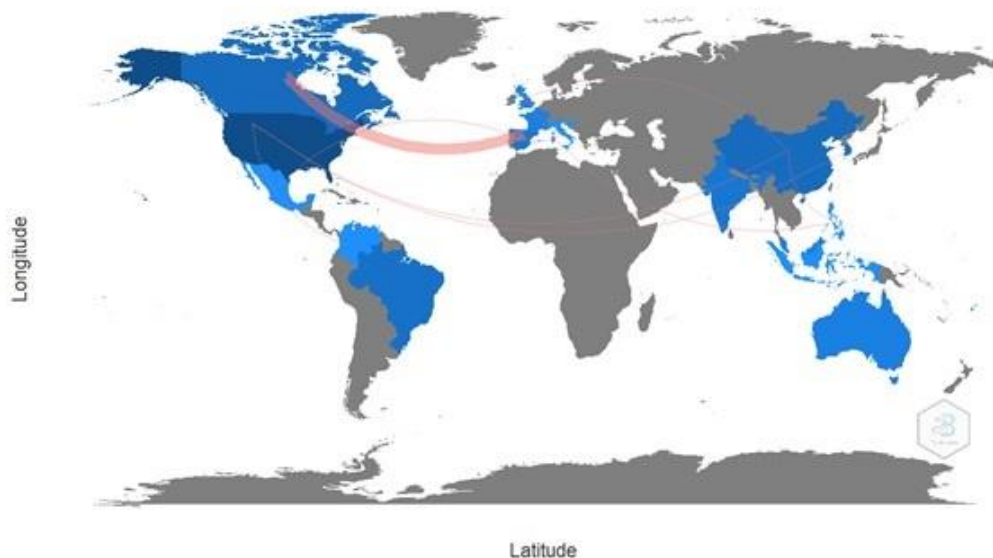
Sobre os autores mais relevantes entre os 50 artigos analisados, apenas dois publicaram mais de uma pesquisa, sendo Perrigot *et al.* (2012) e Kacker e Perrigot (2016). A pesquisa de Perrigot *et al.* (2012), intitulada Antecedentes da adoção precoce e uso de redes de mídia social para comunicações com as partes interessadas: evidências da franquia, abrangeu 408 franqueadores que fazem negócios no mercado francês e, por meio de análise quantitativa baseada no conteúdo das páginas dos franqueadores no Facebook, constatou que apenas 21,3% dos franqueadores estavam presentes naquela rede social.

O estudo de Kacker e Perrigot (2016), intitulado Uso varejista de uma rede de mídia social profissional: insights da franquia, teve como foco a adoção e o uso de uma rede de mídia social profissional por redes de franquias. Utilizando dados de 500 redes de franquias norte-americanas da Entrepreneur's Franquia anual 500 e análise do conteúdo de páginas do LinkedIn de 317 redes de franquias, foi constatado que a adoção do LinkedIn pelo franqueador é positivamente influenciada pelo tamanho da rede de franquia, pelas taxas de franquia e pelas comunicações de marketing do franqueador e negativamente afetada pela complexidade do conceito de franquia.

No que diz respeito à origem dos artigos por país, predominam os Estados Unidos da América (EUA), com 17 (34%), seguidos por China e Coreia, com 4 (7,84%), Brasil e Canadá com 3 (6%), Índia com 2 (4%) e Austrália, Croácia, Fiji, França, Jamaica e Venezuela, com 1 (2%). A análise dos países mais citados traz, novamente, os EUA com o maior número, com o total de 550 citações, seguidos por Coreia, 130; Brasil, 68; China, 48; França, 30; Canadá, 23; Croácia, 16; Austrália e Fiji, 4; Índia, 2; Jamaica, 1 e Venezuela, 0.

Uma comparação da colaboração de autores e respectivos artigos por países pode ser observada na Figura 2, sendo possível observar, mais uma vez, a autoridade da América do Norte, com ênfase nos EUA e no Canadá, e na Ásia, com Coreia e China, sendo importante enfatizar a falta de relacionamento no que tange à literatura brasileira, e a hegemonia entre Canadá e França.

Figura 2 – Mapa de colaboração por países



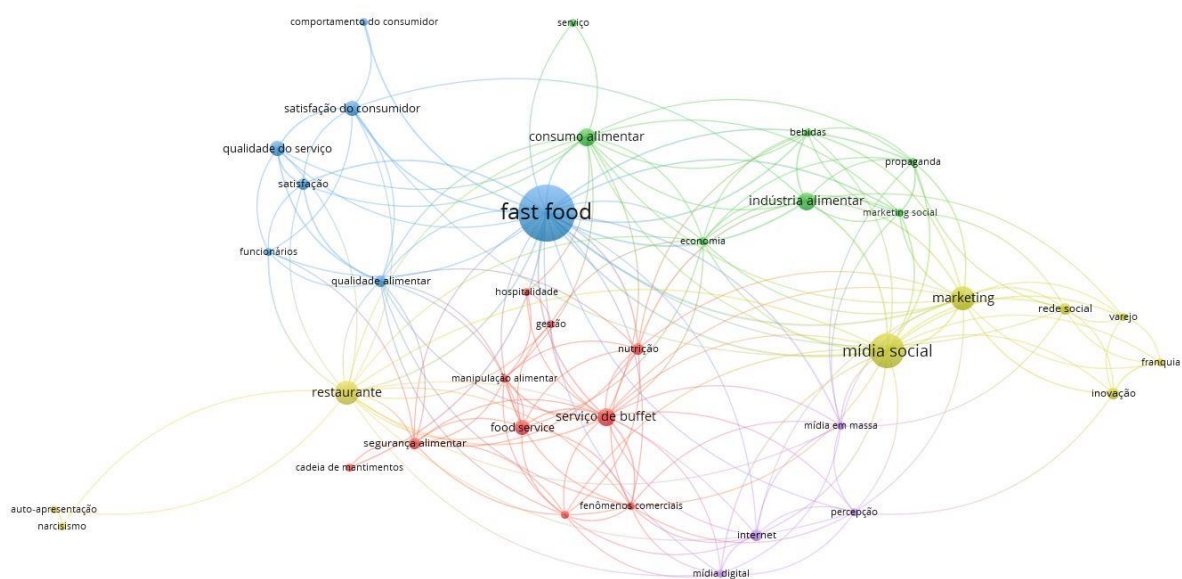
Fonte: Elaborado pela autora no R via Bibliometrix (2021)

Entre os principais temas estudados, com base na análise realizada, observou-se a predominância de pesquisas com as temáticas centrais voltadas e entrelaçadas entre *fast-food*, com 25 artigos (50%); *food service*, com 12 artigos (24%); e *franquia*, com 7 (14%). Deve-se ressaltar que os temas relacionados às palavras-chave *social media* e *marketing*

digital não foram priorizados no processo de catalogação dos 50 artigos analisados por não serem totalmente ligados ao foco do estudo proposto. Elas foram incluídas, inicialmente, apenas com propósito exploratório, a fim de averiguar as pesquisas já existentes nesse campo. A palavra-chave processos administrativos foi encontrada apenas em um artigo, sendo, então, não considerada relevante para ser devidamente incluída e catalogada.

No que concerne à identificação e à visualização dos *clusters* presentes nos artigos analisados, notam-se, por meio da Figura 3, cinco principais campos de estudo para a temática desta pesquisa, sendo eles (1) hospitalidade, consumo e serviço no *fast-food*; (2) nutrição e manipulação no *food service*; (3) percepção em massa do serviço de buffet; (4) marketing de alimentos nas mídias sociais e (5) economia na indústria de alimentos.

Figura 3 - Mapa de colaboração por *clusters*



Fonte: Elaborado pela autora no VOSviewer (2021).

Para Van Eck e Waltman (2010), a distância entre duas palavras-chave na rede construída com o auxílio do software VOSviewer aponta o seu nível de conexão, sendo que quanto maior a proximidade, maior a conexão e vice-versa. Assim, a partir da análise dos cinco

clusters identificados, percebeu-se que o cluster 1 está atrelado a todos os outros, tendo, inclusive, maior proximidade com termos pertencentes ao cluster 2. Além disso, foi possível observar que o cluster 4 tem ligação distante com questões relacionadas à autoapresentação e narcisismo, o que também está associado ao *cluster 2*.

Na sequência, faz-se uma breve descrição dos *clusters* identificados e das citações das mais recentes pesquisas que serviram como norteadoras deste estudo, com ênfase no *cluster 5*, economia na indústria de alimentos, que corresponde ao arcabouço teórico resultante da RSL realizada.

2.1.1 Descrição dos *Clusters* Identificados

No primeiro *cluster*, hospitalidade, consumo e serviço no *fast-food*, o estudo mais recente relacionado é o de Slack *et al.* (2021), cujo objetivo principal é contribuir e expande o conhecimento teórico existente sobre o comportamento do consumidor. Os autores concluíram que as campanhas globais de marketing de empresas de *fast-food* em economias emergentes têm sido eficazes na mudança de comportamento de consumo de diferentes grupos étnicos, o que foge da tradicional cultura *fast-food* mundial.

O foco de estudo de Shamsudin *et al.* (2020) foi o de investigar a relação entre a qualidade do serviço com a satisfação e a fidelização do cliente em serviços de *fast-food*, constatando que a qualidade do serviço influencia a satisfação do cliente, bem como a sua lealdade. O estudo de Chan e Chandra-Sagaran (2019) examinou como o diálogo entre gestores e funcionários de um restaurante norte-americano de *fast-food* tem relação com o serviço de alimentação que eles prestam. Os autores constataram que os clientes têm certas expectativas sobre como esses trabalhadores devem proceder para deixarem transparecer boa vontade e eficiência durante o atendimento e a hospitalidade prestados. Já Du Plessis (2015), com o objetivo de determinar e descrever os consumidores de lojas de *fast-food* sobre a qualidade do serviço, concluíram que as expectativas de tais consumidores eram maiores do que as suas percepções em quatro de oito fatores: cortesia e eficiência; higiene e precisão; rapidez e disponibilidade.

No segundo *cluster*, nutrição e manipulação no *food service*, destaca-se o estudo de Chemas-Velez *et al.* (2020), cujo objetivo principal foi documentar as evidências sobre a comercialização de alimentos ultraprocessados e bebidas não alcoólicas na América Latina. Os autores constataram que o principal canal de marketing de alimentos utilizado no período analisado foi a televisão e fizeram uma síntese de quais são as evidências nutricionais e de manipulação no *food service* sobre a comercialização de alimentos e bebidas nos países latino-americanos nos últimos 15 anos.

Medeiros *et al.* (2012), por outro viés, analisaram a gestão dos recursos humanos e da segurança alimentar em restaurantes comerciais e constataram que 89,4% dos restaurantes analisados já adotavam critérios para a contratação de funcionários e 81,9% realizavam avaliações periódicas, no intuito de aprimorar a segurança alimentar. Rodgers (2005), que se propôs a ampliar o conhecimento fundamental da ciência alimentar e microbiologia, engenharia e tecnologias de embalagem, observou que a produção de refeições em grande escala depende fortemente da aplicação de tecnologias duras ou baseadas em equipamentos. Já Hughes *et al.* (1977), em contrapartida, apresentaram os resultados de um estudo realizado para determinar a influência da indústria de *food service* sobre o cumprimento das diretrizes dietéticas australianas e, assim, concluíram que quase 40% dos entrevistados, na época, já haviam consumido alimentos preparados pela indústria alimentícia pelo menos uma vez por dia e que o consumo desses alimentos foi diminuindo com o avanço da idade.

No terceiro *cluster*, percepção do serviço de *buffet*, os estudos abarcados eram mais atuais e foram realizados com objetivos diferentes, mesmo apresentando relevantes contribuições para a maior compreensão do que é e como se dá tal percepção no mercado *food service*, com ênfase no *fast-food*. Khan (2020) avaliou, por meio de uma RSL, as rupturas tecnológicas nos serviços de restaurante causadas por inovações na entrega de alimentos, concluindo que o uso do termo “serviço de entrega de restaurante” aumentou desde 2014 e, a partir do ano de 2020, passou a ser utilizado com tanta frequência como “serviço de *fast-food*”. Dessa forma, ele indicou que o atual e previsto uso da tecnologia

nas operações e serviços de *buffet* afetam, de maneira marcante, a classificação convencional dos restaurantes com base nos serviços.

Zhong e Moon (2020) investigaram os fatores que podem influenciar a satisfação, a lealdade e a felicidade do cliente, com foco especial no papel moderador do gênero, descobrindo que a percepção de preço, a alimentação, o serviço e a qualidade do ambiente físico afetaram positivamente a satisfação dos clientes. Kim e Jang (2019) estudaram a relação entre narcisismo e motivações para compartilhar experiências gastronômicas em canais digitais, identificando que o gênero modera as motivações de compartilhamento dessas experiências; que os clientes mais narcisistas passam mais tempo em canais digitais e que as motivações subjacentes para gerar e compartilhar conteúdo relacionado a restaurantes são impulsionadas pela necessidade de apresentação pessoal e benefício social. Já Kumari (2019) se propôs a identificar os fatores que afetam o comportamento dos clientes em relação ao serviço de alimentação *on-line* e, assim, chegou a quatro deles, sendo: rapidez na entrega, opção de pagamento, qualidade do serviço e economia de tempo.

No quarto *cluster*, marketing de alimentos nas mídias sociais, a pesquisa de Chen *et al.* (2021) explora como, desde o advento da pandemia da Covid-19, os discursos dos clientes nas mídias sociais estão diferentes, no que se refere às suas prioridades e preferências de consumo, propondo um esquema de mineração de texto para compreender melhor a satisfação do cliente *food service* a partir de comentários postados por eles mesmos nesses *microblogs* sobre os serviços já utilizados.

Rummo *et al.* (2020) concentraram sua pesquisa em analisar a relação existente entre o fato de muitos adolescentes seguirem marcas de alimentos e bebidas no Instagram e no Twitter, e as práticas de marketing voltadas para esse público, constatando que a qualidade do serviço é um fator essencial para a satisfação desse tipo cliente. Dossena *et al.* (2020) focaram em fundir as capacidades e competências do setor de alimentos e bebidas com as da tecnologia de mídia social de *food service* e, assim, descobriram que

os *microblogs* podem ser estrategicamente utilizados para diferentes objetivos no ramo *food service*, mas contando com capacidades e competências específicas.

Com perspectiva semelhante, Šerić e Praničević (2018) examinaram se a comunicação gerada pelo consumidor nas mídias sociais pode afetar a satisfação do cliente em relação a uma marca de alimentação e, dessa forma, apontaram que as empresas devem descobrir as maneiras de se relacionar com os clientes antes, durante e depois de consumir determinados bens e/ou serviços, e que as análises *on-line* estão altamente correlacionadas com um compromisso efetivo com a marca. Concluíram, ainda, que a correlação entre as avaliações nas mídias sociais e a lealdade à marca é fraca, mas ainda significativa. King (2016), no entanto, voltou os seus esforços para discutir como a internet mudou o cenário competitivo para empresas franqueadas e não franqueadas, após revisar as duas eras da rede, a onda de superfície e a onda profunda. Assim, por meio de uma RSL, concluiu que a franquia ainda era um sistema de negócios vibrante e, assim, iria permanecer nas próximas gerações. Desvendou, ainda, que o advento da internet trouxe mudanças importantes para o mercado, com a mídia social sendo a mais recente encarnação da web em evolução.

Finalmente, no quinto *cluster*, economia na indústria de alimentos, em que vale o reforço de que o projeto em questão melhor corresponde dentro do arcabouço teórico resultante da RSL realizada, Lynch *et al.* (2019) examinaram as percepções públicas do fechamento da rede KFC em Yellowknife, no Canadá, no intuito de começarem a preencher uma lacuna de pesquisa já publicada sobre o tema. Dessa maneira, os autores descobriram que o fechamento desse estabelecimento de *food service* ressoou como um evento positivo para alguns segmentos da população de Yellowknife por causa de uma aparente crença em soluções baseadas no indivíduo, principalmente aquelas que sustentam que a informação e o conhecimento levam inevitavelmente à mudança do comportamento alimentar.

Em suma, Lynch *et al.* (2019) descobriram que as preocupações sobre a perda de uma parte da cultura local pareciam ser uma barreira significativa para a aceitação pública de

tal fechamento como um evento positivo e que aqueles que privilegiavam uma alimentação mais saudável na região estudada precisavam entender mais completamente o que os restaurantes *fast-food* significam para o público.

Com outro viés, Sinclair-Maragh *et al.* (2017) focaram em pesquisar se a prática da gestão de talentos serviu para motivar os funcionários de uma empresa de serviço de *fast-food* que opera na Jamaica há mais de três décadas. Com esse propósito, eles desvendaram que tais colaboradores se beneficiavam do reconhecimento e da recompensa, enquanto a organização se beneficiava da construção e do fortalecimento da marca, que é capaz de criar e atrair funcionários leais, altamente qualificados e motivados. Tais descobertas podem aumentar o comprometimento da força de trabalho com a organização, possibilitando, assim, sua vantagem competitiva.

Quiles-Soler e Monserrat-Gauchi (2015) estudaram o grau de adaptação das franquias (nacionais e estrangeiras) das operações na Espanha para marketing de proximidade aos seus clientes finais, elencando que uma das principais descobertas do estudo foi que o uso dos sites corporativos das entidades analisadas é subutilizado, já que seriam capazes de otimizar suas possibilidades por meio de uma gestão correta e planejada.

Hutchinson *et al.* (2012) promoveram um estudo de caso de uma rede canadense internacional de café e donuts, a Tim Hortons, e constataram que tal marca de *food service* claramente progrediu em direção a uma maior sustentabilidade. No entanto, seu programa, muitas vezes, carecia de especificidade, especialmente em termos de emissões de gases de efeito estufa, quando a temática sustentabilidade era priorizada.

No Brasil, o *cluster* em questão é representado pela pesquisa de Bezerra e Sichieri (2010), que analisaram as características da alimentação fora do lar e seus gastos referentes. Tais autores, que foram os responsáveis por fornecerem uma primeira estimativa do consumo de alimentos fora de casa no território brasileiro, concluíram que, até então, a frequência de consumo de *food service* no Brasil era de 35%, sendo maior na região sudeste (38,8%) e menor na região norte (28,1%). Além disso, os autores constataram

que a frequência foi maior entre as pessoas de 20 a 40 anos (42%), do sexo masculino (39% vs. 31% do sexo feminino), com maior nível de renda (52%) e maior escolaridade (61%).

Bezerra e Sichieri (2010) descobriram, ainda, que os alimentos mais frequentemente consumidos no cenário analisado eram refrigerantes (12%), refeições (11,5%), doces (9,5%), salgados fritos e assados (9,2%) e *fast-food* (7,2%). Segundo estes autores, o consumo dos grupos de alimentos havia apresentado crescimento linear com a renda, exceto para frutas e biscoitos, e que os gastos médios por semana foram menores para biscoitos (R\$ 1,79) e doces (R\$ 2,02) e maiores para refeições (R\$ 21,56).

2.1.2 RSL ampliada

Com a finalidade de complementar a fundamentação teórica deste trabalho foi realizada, ainda, uma RSL ampliada com os mesmos procedimentos metodológicos descritos no Quadro 1, mas por meio de definição das seguintes palavras-chave: orientação para o mercado, *food service*, *fast-food* e franquia. O horizonte temporal dos artigos analisados em questão foi de 2006-2022, sendo todos estrangeiros.

Inicialmente, foram obtidos 11 artigos, na data de 18 de maio de 2022, cuja seleção posterior, realizada a partir dos critérios de inclusão e exclusão, também de Sampaio e Mancini (2007), foi composta por sete artigos publicados em periódicos internacionais. No entanto, por falta de permissão de autores para o acesso a dois desses artigos, a RSL ampliada findou-se com cinco artigos devidamente revisados.

Destaca-se que Preble e Hoffman (2006), ao identificarem na literatura um conjunto de estratégias competitivas a serem utilizadas pelas franqueadoras para expansão internacional com foco em franquia de formato empresarial de forma qualitativa, descreveram as três formas genéricas de *franchising* mais tradicionalmente utilizadas pelos franqueadores, sendo: *franchising* direto, *master franchising* e desenvolvimento de área.

A partir dessa análise e posterior discussão, Preble e Hoffman (2006) propõem um modelo de contingência de estratégias globais de franquia e indicam que franqueadores com experiência internacional insuficiente devem, primeiro, entrar em mercados onde possam desfrutar de uma vantagem pioneira em sua categoria de franquia e que sejam culturalmente e geograficamente semelhantes, mas fazendo isso, principalmente, por meio do uso de franquia direta.

Preble e Hoffman (2006) complementam que franqueadores em todos os níveis de experiência que estão se expandindo para regiões culturalmente semelhantes e desenvolvidas utilizando estratégias de plataforma devem combiná-las com formas de licenciamento de franquia direta ou de área. Segundo os autores, franqueadores experientes devem buscar regiões ambientalmente complexas e incertas, como Oriente Médio e Europa Oriental, por meio de estratégias de plataforma combinadas com a cuidadosa seleção e desenvolvimento de franqueadores master; enquanto franqueadores experientes, em mercados diferentes ou em desenvolvimento, devem combinar com um franqueador master para aproveitar os recursos financeiros e de mercado para desenvolverem um mercado de alto risco. Já franqueadores inexperientes que utilizam estratégias de conversão devem empregar franquias diretas para expandir em mercados semelhantes ou desenvolvidos e que é aconselhável que, usando estratégias de expansão de plataforma ou conversão, atrasem a entrada em mercados de alto risco ou diferentes até que tenham adquirido mais capacidades internacionais.

Gauzente (2010), por meio de uma amostra multissetorial diádica de 27 franqueadores e 720 de seus franqueados, examinou como franqueadores e franqueados percebem a orientação para o mercado e até que ponto suas percepções são visões concordantes. Com esse propósito, a autora, pautada metodologicamente por uma RSL e as hipóteses de que uma visão comum da orientação da rede facilita a coordenação de uma franquia e, eventualmente, o seu desempenho, chegou à conclusão de que, embora o espírito de orientação para o mercado possa ser parcialmente compartilhado dentro do canal de

franquia, suas consequências, em termos de desempenho, não são uniformes, o que sugere vários pontos de discussão e caminhos de pesquisas futuras.

Gauzente (2010) ressalta também que a literatura de orientação para o mercado é abundante, mas que pouca atenção tinha sido dada, até então, ao caso específico dos canais de franquia. Ela classifica o seu estudo como uma primeira tentativa de entender melhor a relevante contribuição da orientação para o mercado para os canais de franquia.

Zachary *et al.* (2011), envoltos na afirmação de que, apesar da demanda por maior diversidade teórica na pesquisa sobre franquias, a incorporação da teoria organizacional a essa literatura tinha sido, até então, mínima, pesquisaram como os franqueadores marcam suas oportunidades de franquia por meio da projeção de sua identidade organizacional na retórica de seus sites corporativos. Para isso, eles desenvolveram o conceito de *branding* de franquia para entenderem como os franqueadores posicionam as oportunidades para atrair potenciais franqueados e examinaram o impacto do tamanho e da idade do franqueador para compreenderem como os passivos de tamanho e novidade afetam o uso do idioma.

Por meio de uma análise de conteúdo de duas amostras de sites de franqueadores para investigar como eles comercializam suas oportunidades para potenciais franqueados, Zachary *et al.* (2011) observaram que os franqueadores usam orientação para o mercado, orientação empreendedora e liderança carismática em seus sites de recrutamento de franquias on-line e que a linguagem utilizada nos sites pode constituir uma marca de franquia associada a um desempenho superior do mesmo. Para estes autores, o gerenciamento cuidadoso do site de uma franquia pode ter implicações para o recrutamento de potenciais franqueados.

Zachary *et al.* (2011) também chegaram à conclusão de que o objetivo final do site de recrutamento de um franqueador é promover a franquia de modo que os franqueados em potencial dediquem seu tempo e recursos ao empreendimento. Com isso, os autores sinalizam que aqueles franqueadores que melhor comunicam sua identidade

organizacional podem ter maior sucesso no recrutamento de franqueados que se identificam com essa identidade, o que, consecutivamente, irá resultar em maiores lucros e a um maior número de locais franqueados.

Lee *et al.* (2015), ao estudarem de maneira quantitativa as relações entre os fatores da alta administração, a orientação para o mercado do franqueador, a estratégia competitiva e o desempenho do negócio no contexto das empresas franqueadoras coreanas, concluíram que a orientação para o mercado facilita a estratégia de negócios das empresas, o que, em parte, influencia positivamente o desempenho dos negócios. Além disso, os autores assinalam que fatores da alta administração, como ênfase na administração e aversão ao risco, podem levar à orientação para o mercado, assim como identificaram o uso da orientação de mercado por parte dos franqueadores analisados para liderarem estratégias de diferenciação e custo que, por sua vez, aumentam o desempenho dos negócios financeiros e não financeiros.

Já Bui, Jambulingam e Amin (2022), ao realizarem uma RSL no intuito de analisarem os estudos existentes sobre o desempenho do franqueado e, assim, fornecerem uma visão geral das principais questões de pesquisa, categorizaram os estudos sobre os antecedentes do desempenho e da satisfação do franqueado. Assim, identificaram quatro categorias de fatores determinantes do desempenho do franqueado, sendo elas, perspectivas do franqueador, perspectivas do franqueado, qualidade do relacionamento e determinantes do custo de transação. Além disso, Bui, Jambulingam e Amin (2022) concluíram que os recursos do franqueador e a orientação empreendedora do franqueado estão entre as variáveis mais críticas para melhorar o desempenho do franqueado.

2.2 Orientação para o Mercado

Para Ribeiro (2021), a busca pela maior sustentabilidade das empresas é dependente de uma necessária renovação das suas estratégias mercadológicas. Sendo assim, segundo esta autora, as organizações e seus gestores precisam adotar um processo de avaliação

e reavaliação da sua atuação no mercado, levando em consideração que um caminho para isso é a gestão do conhecimento.

Na concepção de Teece (2017), no âmbito da economia digital, as empresas concebem seu papel menos dentro das indústrias e mais dentro dos ecossistemas de negócios, em que as organizações, seus gestores e respectivos clientes trabalham juntos para criar e manter mercados e produtos.

Nesse sentido, Khan (2020), ao pesquisar sobre as rupturas tecnológicas nos serviços de restaurante, causadas por inovações na entrega de alimentos, assinala que empresas maduras têm melhor capacidade de sobreviver às interrupções devido aos seus números e *status* de negócios bem estabelecidos. Já Jaworski e Kohli (2006) entendem que o desempenho das organizações está atrelado à Orientação para o Mercado (OPM), independentemente da competitividade do mercado e do ambiente de que fazem parte.

A nomenclatura OPM é utilizada em grande escala desde o início dos anos 1990, inclusive com definições distintas. Amalia *et al.* (2010), por exemplo, sinalizam que o termo surgiu, originalmente, em uma publicação de um artigo na Harvard Business Review, no ano de 1998. No entanto, Harris e Piercy (1999) afirmam que, desde a década de 1950, a academia já dava ênfase à importância da gestão organizacional com a OPM.

De acordo Crick (2019), a OPM é uma filosofia na estratégia de marketing que promove a capacidade de uma empresa de entregar, aos seus clientes internos e externos, bens e serviços superiores.

Kohli e Jaworski (1990, 1993) foram os responsáveis por iniciarem as discussões sobre a OPM, assim como Narver e Slater (1990 e 1994), sendo que, para Kohli e Jaworski (1990), uma organização orientada para o mercado é aquela em que o cliente está no centro da gestão, e concebe e atua em consonância com o conceito de marketing. Além disso, a pesquisa realizada por esses autores é embasada nos seguintes pilares: geração de

inteligência, disseminação de inteligência e responsividade. Ou seja, para eles, a OPM tem como foco proporcionar uma melhoria do desempenho organizacional.

Já para Narver e Slater (1990), a teoria OPM é uma filosofia de negócios cujo fim principal é o de que as organizações criem um valor superior para os seus clientes por meio dos seguintes componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Os autores também elencam dois critérios de decisão, que são o foco no longo prazo e foco na lucratividade. Sendo assim, para eles, a OPM tem como objetivo a obtenção de uma vantagem competitiva.

Para Day (1994b) e Becker e Homburg (1999), a OPM e a sua relação com o desempenho organizacional vêm ganhando notoriedade no centro dessa teoria e na prática da administração de marketing. E, na concepção de Abbade, Zanini e Souza (2012), desde então, a OPM pode ser interpretada como uma maneira de as organizações se posicionarem no mercado com o propósito de alcançarem uma evolução dos seus resultados operacionais e estratégicos, obtendo, assim, maior longevidade.

Bui *et al.* (2021), realizaram uma revisão de literatura sobre orientação para mercado, orientação empreendedora e suporte ao franqueador no cenário de pandemia da Covid-19, para determinarem a relação desses três fatores no desempenho do ramo de franquias, sinalizando que esse segmento tem sido significativamente pesquisado por muitos anos. Os autores discorrem que tais estudos estão mais focados nos últimos 10 a 15 anos por causa do advento e da popularidade da globalização que, em suas concepções, permitiu que as empresas conduzissem suas operações para além das fronteiras internacionais.

Com esse viés, Bui *et al.* (2021) afirmam que o modelo de negócio de franquia é crescente e popular, sendo utilizado pelas empresas como um modo de entrada nos mercados internacionais, já que tem a capacidade de minimizar os riscos por meio de parcerias com os franqueados. Com isso, os autores relatam que muitos acadêmicos estão prestando mais atenção à literatura de desempenho do franqueado, incluindo a sua OPM.

Nas próximas seções, os modelos de Kohli e Jaworski (1990, 1993) e Narver e Slater (1990, 1994) são discutidos em detalhes. Na sequência, a OPM é analisada na contemporaneidade, considerando os artigos subquentes aos trabalhos ora mencionados.

2.2.1 Orientação para o Mercado por Kohli e Jaworski

Kohli e Jaworski (1990) afirmam que uma organização orientada para o mercado é aquela em que o cliente está no centro da gestão, que necessita trabalhar com uma coordenação entre o marketing e as demais áreas para, assim, atingir a esperada lucratividade e a longevidade. Dessa forma, a OPM é definida, pelos mesmos autores, como a atenção ao mercado por meio da chamada “inteligência de mercado”, um termo empregado para definir os cuidados dos gestores com os aspectos que envolvem as carências e os desejos dos consumidores.

A concepção de Kohli e Jaworski (1990) de que a propagação dessa inteligência de mercado por definição da OPM dentro de toda a organização é norteada pela gestão dos dados e pela tomada de ações, que precisam atender às reais necessidades do presente e do futuro dos clientes, é fruto de um reconhecimento da importância da OPM e da aceitação de existência de lacunas em seu desenvolvimento teórico (ABBADE; ZANINI; SOUZA, 2012).

Nesse sentido, Kohli e Jaworski (1990, p. 1) defenderam a necessidade de "prover uma definição operacional, desenvolver um levantamento de proposições e construir um arcabouço compreensivo para orientar futuras pesquisas" sobre a OPM, avançando nessa direção.

Embasados na literatura de marketing, entre outras disciplinas, assim como em pesquisas de campo feitas com executivos de diversas funções e níveis hierárquicos de organizações, Kohli e Jaworski (1990) confrontaram as visões desses executivos e as da literatura. Como resultado, identificaram algumas evidências que os levaram a concluir

que a OPM se sustenta nos seguintes pilares: geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade.

Em relação a esses três pilares, como geração de inteligência, Kohli e Jaworski (1990) identificaram que a OPM contempla um ou mais departamentos de uma organização que estejam voltados e engajados em entender quais são as reais necessidades e preferências dos seus clientes, englobando os chamados fatores exógenos, tais como concorrência, regulamentações e tecnologia, entre outros quesitos de mercado. Ou seja, são fatores capazes de influenciar, de alguma maneira, as necessidades e as preferências dos clientes de uma empresa, tanto no presente quanto no futuro.

Conforme Kohli e Jaworski (1990), a geração de inteligência da OPM se dá por meio de pesquisas com os clientes, entre outros mecanismos complementares, como consultas e reuniões com os próprios clientes, consultas e conversas com parceiros e concorrentes e análises de diversos relatórios de gestão, com ênfase no de vendas.

Como disseminação de inteligência, Kohli e Jaworski (1990) sinalizam que a OPM faz com que as organizações e os seus respectivos gestores procurem disseminar o conhecimento adquirido por meio do pilar de geração de inteligência a partir de uma comunicação horizontal, que deve acontecer dentro da própria empresa e abranger todos os seus departamentos.

Já como responsividade, Kohli e Jaworski (1990) elencam que esse pilar da OPM move os gestores a terem as ações necessárias frente à inteligência gerada e disseminada anteriormente dentro de uma organização orientada para o mercado. Porém, os autores deixam claro que a aquisição e a disseminação de informações estratégicas sobre o mercado e clientes de uma empresa só se justificam quando, de fato, subsidiam um processo de tomada de decisões e a implementação de ações concretas.

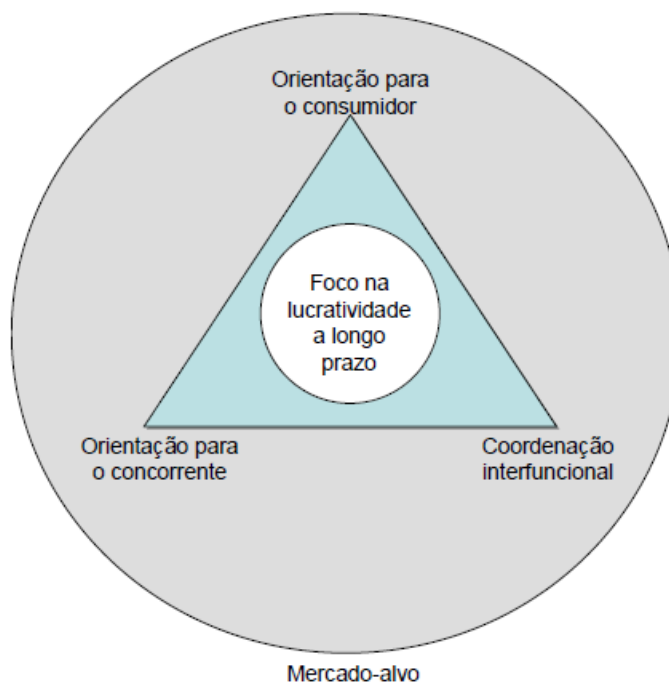
Ainda sobre a responsividade, Kohli e Jaworski (1990) afirmam que esse pilar é composto por dois conjuntos de ações: a concepção de resposta e a implementação de resposta.

Dessa forma, a concepção de resposta é focada no uso da inteligência de mercado para desenvolver os planos e a implementação de resposta concentra-se na execução dos ditos planos (Kohli e Jaworski, 1990). Além disso, a responsividade envolve a seleção de mercados-alvo, o desenho e a oferta de produtos que respondam às necessidades atuais e futuras dos clientes (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

2.2.2 Orientação Para o Mercado por Narver e Slater

Na pesquisa de Narver e Slater (1990), os autores se propuseram a avaliar o resultado da OPM no âmbito do desempenho de uma organização a partir de uma amostra de empresas de *commodities* e de não *commodities*. Dessa maneira, os autores chegaram à conclusão de que, para criar um valor superior para os clientes, a gestão das organizações precisa funcionar por meio dos seguintes componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Eles também elencaram dois critérios de decisão, quais sejam o foco no longo prazo e foco na lucratividade. Todos estão representados na Figura 4.

Figura 4 - Orientação para o Mercado



Fonte: Narver e Slater (1990, p. 23)

Sobre os componentes comportamentais ilustrados na Figura 4, Narver e Slater (1990) sinalizam que a orientação para o consumidor ocorre quando os gestores de uma organização orientada para o mercado conseguem compreender o mercado em que está inserida e, com isso, adquirem a capacidade de criar um valor superior dentro dele, mas de forma contínua. Para isso, os autores indicam que são necessárias a idealização e a execução de uma série de atividades com o objetivo de adquirir e disseminar informações em relação aos clientes de uma empresa.

Sobre a orientação para o concorrente, Narver e Slater (1990) a definem como o posicionamento de uma organização e os seus gestores em relação aos seus concorrentes. O propósito de gestão nesse componente comportamental deve ser o de entender quais são as forças e as fraquezas de curto prazo da empresa em relação aos seus concorrentes, tanto os atuais como os potenciais. Além disso, os autores dialogam que a orientação para o concorrente ainda deve prever as capacidades e as estratégias de longo prazo desses concorrentes.

Já como coordenação interfuncional, Narver e Slater (1990) esmiuçam esse componente comportamental como a utilização dos recursos de uma organização por parte dos seus gestores focada na geração de valor superior para os clientes, sendo uma responsabilidade de toda a empresa e não unicamente do departamento de marketing.

Em suma, na explicação de Narver e Slater (1990) sobre a Figura 4, a orientação para o consumidor e para o concorrente é fonte de informação para a propagação de conhecimento e ações subsequentes dentro de uma empresa. Já a coordenação interfuncional deve ser interpretada como o esforço do marketing e das demais áreas de uma organização para alcançar o devido valor para o seu cliente. Nesse sentido, os autores apontam que essas três orientações, formando um triângulo, têm como objetivo compreender o mercado e qual é a melhor maneira de ofertar diferenciais aos consumidores, sempre com foco na busca pela lucratividade e a longevidade das organizações, ou seja, os dois critérios de decisão, o foco no longo prazo e na lucratividade, localizados no centro do triângulo.

Narver e Slater (1990) concluíram que uma empresa com orientação para o mercado é capaz de conquistar resultados positivos e importantes em qualquer ramo, salientando que, por meio dela, a lógica é a de que quanto mais orientada para o mercado uma organização for, maior será a sua lucratividade.

Narver e Slater (1994) constataram também que, na relação entre OPM e desempenho empresarial, a influência dos moderadores ambientais não é significativa, uma vez que as vantagens oriundas da OPM são de longo prazo, enquanto as condições ambientais são efêmeras.

2.2.3 Orientação para o Mercado: uma visão contemporânea

A partir dos estudos seminais de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990), diversas outras pesquisas foram realizadas com o propósito de conceituar ou desvendar as reais implicações da OPM no meio organizacional. A seguir apresentam-se aquelas delimitadas

dentro do período da última década (2012 a 2022) e que mais dialogam com os objetivos deste trabalho, e que se encaixam nos parâmetros dos resultados da pesquisa de Narver e Slater (1990).

Abbade, Zanini e Souza (2012) realizaram uma pesquisa quantitativa com empresas do estado do Rio Grande do Sul, no Brasil, no intuito de verificarem como a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem impactam o desempenho das organizações. Os resultados obtidos por esses autores sinalizam que essa influência é positiva.

Já Fortes *et al.* (2012) se propuseram a verificar, com a realização de um estudo empírico, o impacto da OPM na performance do mercado organizacional das PMEs portuguesas. Estes autores alegam que a definição de OPM de Kohli e Jaworski (1990) permite ainda observar três elementos básicos e essenciais no conceito dessa teoria, que são: a produção de informação de mercado, a disseminação da informação de mercado e a resposta ao mercado. Para Fortes *et al.* (2012), tais elementos básicos são responsabilidade de toda uma organização e não só de algumas áreas que a compõem.

Gonçalves Filho, Veit e Monteiro (2013), ao buscarem identificar *clusters* de micro e pequenas empresas por critérios de inovação e desempenho, bem como desenvolver um modelo hipotético de antecedentes da inovação em micro e pequenas empresas no Brasil a partir de estudo quantitativo, apontam que organizações que desejam gerar valor superior para os seus clientes devem construir estratégias capazes de terem uma cultura geradora de comportamentos orientados ao mercado. Os autores sinalizam, ainda, que a OPM é definida como um tipo de cultura organizacional que tem o propósito de criar, de maneira eficiente e efetiva, comportamentos que geram valores representativos para os clientes de uma organização e, conseqüentemente, resultados superiores no mercado.

Dantas (2014) assinala que, no âmbito da OPM, todo mundo pode ser considerado consumidor, mas não cliente. Este autor dialoga no sentido de que uma organização, ao prestar algum serviço para a sociedade, está expressando interesse em manter as

peças como consumidores, sempre com ações de incentivos para que esses consumidores se tornem leais, tendendo, assim, a se tornarem clientes. Ou seja, a tendência é a de que as pessoas se movam de consumidores regulares para clientes devido à identificação com as vantagens ofertadas por uma empresa.

Green, Toms e Clark (2015) avaliaram o impacto de uma OPM estabelecida na implementação de práticas de cadeia de suprimentos verdes e no desempenho ambiental das organizações por meio de uma pesquisa quantitativa. Estes autores apontam a orientação para o mercado como uma estratégia de gestão em que os dados do mercado são levados em consideração para a geração de valor aos clientes e que ela impacta, direta e indiretamente, o desempenho ambiental. No mesmo ano, Joseph e Kibera (2015), ao avaliarem de forma quantitativa a influência da cultura organizacional e da orientação para o mercado no desempenho instituições de microfinanças no Quênia, revelaram ser importante a criação de uma cultura organizacional voltada para a OPM para que uma empresa consiga sustentar um desempenho superior ao longo do tempo. Para estes autores, inclusive, a OPM existe nas organizações em níveis diferentes, sendo umas mais orientadas e outras menos orientadas para o mercado.

Newman (2016) constatou que, até o momento em que realizou sua pesquisa quantitativa, pouca atenção havia sido dada à influência da OPM no quesito inovação e à diferença em empresas familiares e não familiares, ao se propor a examinar os efeitos dessa teoria no mercado da inovação, assim como os seus efeitos moderadores da propriedade familiar sobre esses relacionamentos.

De Oliveira *et al.* (2017) analisaram a influência da orientação para o mercado internacional e das habilidades de marketing internacional sobre o desempenho internacional das organizações em estudo quantitativo, constatando que, em decorrência das constantes mudanças comerciais e econômicas, assim como da crescente competitividade, as organizações necessitam focar nos seus aspectos mercadológicos. Nesse sentido, destacaram os aspectos mercadológicos no que se refere à OPM e às habilidades de marketing que, quando alocados em um contexto de atuação internacional,

podem ser os pontos de definição no que diz respeito ao crescimento e à consolidação de uma empresa.

Melo-Silva *et al.* (2018) alegam que uma empresa orientada para o mercado tem uma tendência de estimular a imitação ou o lançamento de produtos marginalmente novos, o que limita o surgimento de novas tecnologias e a competitividade organizacional.

Crick (2019), por meio de uma RSL sobre as diferentes abordagens de OPM, apresenta a teoria como uma filosofia na estratégia de marketing que promove a capacidade de uma empresa de entregar aos seus clientes internos e externos bens e serviços superiores. Já Sampaio (2020), ao se propor a verificar a existência de relação de causalidade entre OPM e performance empresarial em empresas do ramo de varejo de vestuário do Brasil, por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa, sinaliza que, até então, pouco havia sido pesquisado sobre questões relacionadas à OPM no Brasil.

É válido ainda ressaltar que, também conforme indicação de Sampaio (2020), a literatura científica brasileira sobre OPM abarcando o setor de serviço, como o de *food-service* e *fast-food* aqui trabalhados, é incipiente, sendo grande parte voltada para o setor industrial, mesmo que outros autores já tenham expressado, com frequência, o cuidado necessário na transposição de conclusões de um setor um setor para o outro.

Bui *et al.* (2021), em uma revisão de literatura sobre OPM, orientação empreendedora e recurso do franqueador, discutiram a relação desses fatores sobre o desempenho do franqueado, apresentando a OPM como um caminho para expandir o modelo de avaliação de uma organização com o objetivo de incorporar variáveis exógenas que a afetam. Os autores discorrem que, ao adotarem a OPM, as organizações têm sim a capacidade de reconhecer e responder às necessidades dos seus clientes, assim como de oferecer bens e serviços compatíveis aos seus anseios.

Bui *et al.* (2021) também constataram que o estudo sobre o desempenho dos franqueados é necessário, já que eles também são colaboradores, clientes e *stakeholders* dos

franqueadores, contribuindo para o sucesso de uma franquia, o que sustenta a relevância de analisar a ênfase da OPM no ramo de franquias *fast-food* atuantes no Brasil a partir da percepção dos gestores, como se pretendeu nesta pesquisa.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Desenvolveu-se uma pesquisa do tipo descritiva, por ser a mais adequada para a execução deste trabalho. Para Cervo e Bervian (1983), a pesquisa descritiva se aplica quando se pretende observar, registrar, analisar fatos e fenômenos sem manipulá-los, ao procurar descobrir, com a precisão possível, a frequência com que ocorrem a relação e a conexão com outros, bem como suas características.

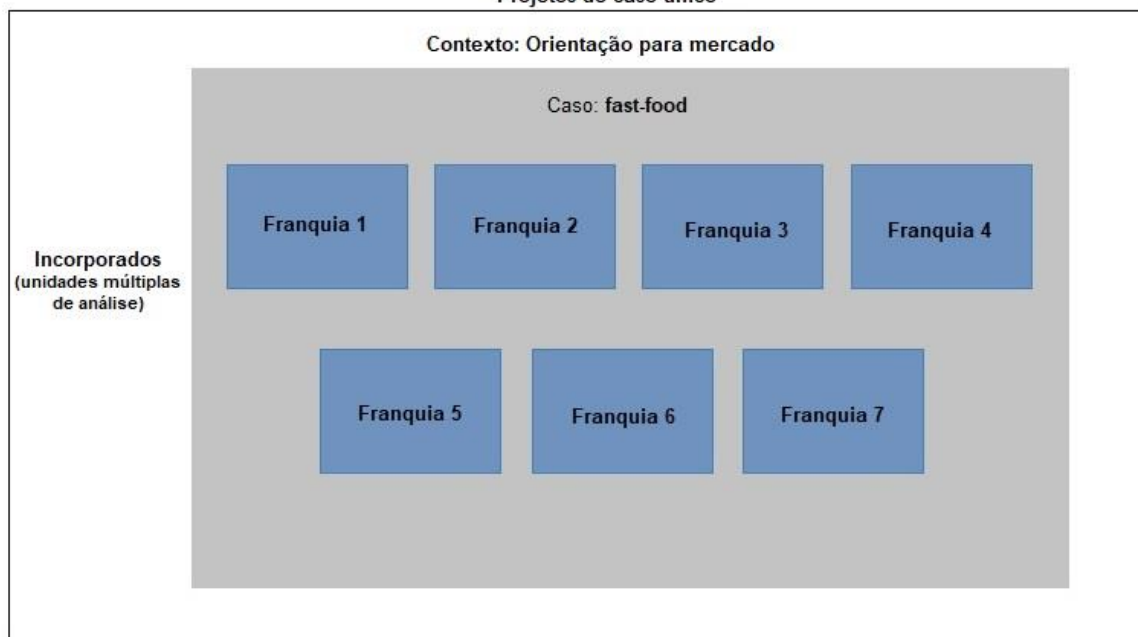
No que tange à abordagem, o estudo se classifica como qualitativo, uma vez que se pretendeu responder a questões específicas, cujo significado não pode ser quantificado (MINAYO, 2001). A abordagem qualitativa, conforme Godoy (1995), proporciona ampla compreensão do fenômeno que se pretende estudar, sendo o contexto analisado com o objetivo de extrair elementos de análise qualitativa, o que possibilita o entendimento completo do fenômeno como um todo.

O método empregado foi o estudo de caso que, para Dooley (2002), tem a vantagem de poder ser aplicado em situações humanas e em contextos contemporâneos de vida real. O mesmo autor entende também que o estudo de caso é adequado para ser utilizado pensando no desenvolvimento de uma teoria, para a produção de uma nova teoria, para contestá-la ou desafiá-la, assim como para explicar uma situação e estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, além de explorar ou descrever um objeto ou fenômeno em si.

Para Yin (2005), o estudo de caso é um indicado meio empírico de investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre esse fenômeno e o contexto em que está inserido não estão claramente definidos. O autor considera, ainda, que a relevância do estudo de caso surge da necessidade de investigar fenômenos sociais complexos. Assim, para ele, trata-se de um método útil quando se lida com condições contextuais que podem ser pertinentes na investigação.

Yin (2005) sinaliza também que o estudo de caso pode ser caracterizado em quatro principais tipos, predispostos em uma matriz 2x2, que determina o grau de análise da unidade estudada. Segundo o autor, no primeiro eixo da matriz, chamado de X, ficam os casos únicos e, na segunda, os múltiplos. Já no segundo eixo, denominado de Y, ficam os casos holísticos sinalizados pela análise de uma única variável e, abaixo, os incorporados, que são definidos pela multiplicidade de análise. Portanto, neste trabalho, foi realizado um estudo de caso único incorporado, ou seja, trata-se da análise de um único caso, mas, em um mesmo contexto, também foram consideradas unidades múltiplas de análises, as quais são apresentadas na Figura 5.

Figura 5 - Enquadramento de estudo de caso
Projetos de caso único



Fonte: Elaborado pela autora com base na teoria de Yin (2015)

Na visão de Yin (2015), é necessário analisar o contexto dado pela investigação e ter a capacidade de lidar com uma expressiva variedade de evidências para que se possa definir adequadamente o método de uma pesquisa. Nesse sentido, o autor sinaliza que um projeto de caso único incorporado, como o desenvolvido neste trabalho, ocorre quando, em um contexto (orientação para o mercado), se dá atenção a uma subunidade ou a várias subunidades (sete franquias de *fast-food*) que podem acrescentar

oportunidades significativas a uma análise extensiva, o que realça o valor das impressões em um caso único.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Segundo o levantamento Perfil das 50 Maiores Franquias do Brasil, divulgado pela ABF (2021), referente ao ano de 2020, entre as empresas top 10 do *franchising* brasileiro, cinco operavam no segmento de alimentação, sendo três pertencentes ao segmento de *fast-food*. Por isso, inicialmente, a unidade de análise e seus respectivos gerentes de expansão e operação foram os sujeitos de pesquisa que, na visão de Vergara (2007), são aqueles indivíduos que irão abastecer o pesquisador com os dados. Esses gestores são os responsáveis pelo processo de expansão e operação das empresas em estudo, uma vez que são as pessoas que possuem o conhecimento totalitário da orientação para o mercado de cada marca. Tais profissionais têm atuação nacional ou regional, a depender da realidade de cada empresa.

Como alternativa subsequente, devido ao fato de os gerentes de expansão e operação de uma das três organizações do segmento de *fast-food* já citadas não apresentarem disponibilidade para participarem deste estudo, avançou-se para além das top 10 do *franchising* brasileiro, em que mais duas redes de franquias *fast-food* também estavam elencadas.

Posteriormente, e também devido à nova falta de significativa adesão de participação de gerentes de expansão e operação para além das top 10 do *franchising* brasileiro, avançou-se para as outras 40 organizações elencadas no ranking e a inclusão de franqueados também como sujeitos de pesquisa, já que são os responsáveis por colocarem em prática a orientação para o mercado da marca que representam. Dessa forma, chegou-se ao total de 10 entrevistados de sete distintas redes de franquias *fast-food* atuantes no Brasil.

3.3 Coleta de dados

Foram realizadas entrevistas que, para Gil (2008), são uma maneira de coleta de dados em que o investigador se apresenta perante o investigado no intuito de fazer perguntas, com o propósito de apurar dados que interessam ao estudo. Dessa forma, foram feitas 10 entrevistas semiestruturadas com integrantes de sete redes de franquias *fast-food*, as quais foram guiadas por um roteiro (Apêndice A) elaborado com base na literatura consultada.

A solicitação para a realização das entrevistas foi enviada a todos os potenciais entrevistados durante um período de três meses, por meio de e-mail, contatos telefônicos, mensagens de WhatsApp e da mídia social LinkedIn, assessorias de imprensa e contatos profissionais da autora, que encontrou dificuldade de acesso aos sujeitos de pesquisas delimitados. A maioria alegou ter uma agenda de compromissos atarefada e encontrava-se em período de retomada do comércio, com o maior controle da pandemia de Covid-19 no Brasil, justificativas informadas pelos potenciais entrevistados.

Nesse contexto, optou-se também pela utilização da técnica de bola de neve, ou *snowball sampling*, que, conforme Biernacki e Waldorf (1981), também é conhecida por cadeia de informantes. Em suma, ocorre quando as redes de referência de sujeitos de pesquisas já entrevistados são acionadas. Ou seja, os primeiros entrevistados indicam outros, mostrando-se uma técnica apropriada para pesquisas com sujeitos de difícil acesso, como foi constatado durante o andamento deste estudo.

As entrevistas ocorreram de forma remota, por meio das plataformas Teams e Google Meet, assim como as suas respectivas gravações, com exceção de um entrevistado que não permitiu a gravação em vídeo, solicitando que a sua entrevista fosse realizada apenas por telefone, sendo prontamente atendido. É válido ressaltar que todas as entrevistas foram conduzidas pela própria autora, sendo posteriormente transcritas por uma profissional acadêmica contratada para tal, em completa fidedignidade das respostas dos entrevistados, cujas identidades e franquias que representam foram mantidas em sigilo. No momento da pré-entrevista, seguindo o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), presente no Apêndice B, todos os entrevistados foram informados dos objetivos

do estudo em questão, assim como do seu caráter puramente acadêmico e sigiloso. Esse procedimento se repetiu no início de cada entrevista, incluindo pedido de permissão formal para o início das gravações. O TCLE foi aprovado pelo Comitê de Ética, de processo número 02/2022.

Em suma, as 10 entrevistas realizadas tiveram como foco principal analisar a ênfase da orientação para o mercado no ramo de franquias *fast-food* atuantes no Brasil, a partir da percepção dos gestores e franqueados consultados, as quais foram finalizadas no momento em que não havia mais potenciais entrevistados disponíveis.

Em relação ao roteiro de entrevista utilizado, as perguntas de cada bloco foram construídas com o foco em atender aos respectivos objetivos específicos desta pesquisa. Assim, no bloco 1, de maneira introdutória, as questões buscaram, primeiramente, entender quem era o entrevistado e a empresa que ele representava naquela data. No bloco 2 o objetivo foi identificar e analisar o fluxo estratégico das empresas. Nas perguntas do bloco 3, o foco foi identificar as melhores práticas desenvolvidas para sustentar a longevidade das empresas e, no bloco 4, identificar os desafios e as experiências decorrentes das empresas objeto de estudo. Dessa forma, esperava-se compreender o quanto as empresas objeto de estudo estão orientadas para o mercado e, a partir das melhores práticas identificadas, cumprir o último objetivo específico deste trabalho, qual seja, propor um modelo teórico a partir da análise da orientação para o mercado, identificada nas empresas objeto de estudo.

3.4 Análise de dados

Posteriormente à coleta e à transcrição dos dados, procedeu-se à técnica de análise de conteúdo, com o objetivo de comparar e analisar o que foi apurado. Para Dellagnelo e Silva (2005), a análise de conteúdo pode ser considerada uma das estratégias de análise de dados mais utilizadas no campo da Administração no Brasil, especialmente em relação às pesquisas que se configuram como qualitativas. Bardin (2006) assinala que o propósito da análise de conteúdo é estudar os dados pesquisados por meio da categorização e da

classificação das informações coletadas, auxiliando no aprofundamento e na valorização da leitura, o que colabora para uma melhor compreensão.

Silva e Fossá (2015) classificam a análise de conteúdo como uma técnica requintada, que exige do pesquisador dedicação, tempo, paciência e disciplina, ou seja, também demanda do pesquisador um certo grau de imaginação, criatividade e intuição, principalmente no que diz respeito à definição das categorias de análise.

Minayo (2000) classifica a análise de conteúdo como uma indicada maneira de ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação, alcançando, assim, uma vigilância crítica sobre a comunicação de documentos, textos literários, biografias, entrevistas ou observação. A autora aponta também que, por meio da análise de conteúdo, é possível relacionar as estruturas semânticas com as estruturas sociológicas, assim como articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características.

Toda a análise de conteúdo foi desenvolvida e registrada por meio de planilhas eletrônicas no software Excel, sendo dividida em três etapas que, conforme Bardin (2016), são a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na etapa de pré-análise, foram realizadas a transcrição fidedigna e a leitura flutuante das entrevistas realizadas com todos os 10 gestores das sete redes de franquias *fast-food*. Na etapa de exploração do material, os dados transcritos das entrevistas foram analisados com o objetivo de criar uma codificação referente e, na sequência, elaborar a categorização desses dados (Bardin, 2016). Dessa forma, foi possível transformar os parágrafos em unidades de registro, que foram transformados em blocos de categorias por temas. No Apêndice C apresentam-se, detalhadamente, os códigos descritivos catalogados, bem como a respectiva repetição dos mesmos pelos gestores consultados.

Já a etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação configurou-se como a fase da profunda interpretação dos dados analisados e a comparação perante a base

teórica deste estudo. No entanto, cabe aqui salientar que a pretensão, nessa etapa, foi a de superar o conteúdo das respostas dos entrevistados e, com isso, desvendar o que compreendiam as suas falas, principalmente sobre os seus significados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e a análise de resultados deste estudo foram divididas em dois momentos com o objetivo de promover uma melhor compreensão. O primeiro momento é composto por dados que caracterizam os sujeitos de pesquisa entrevistados e pela apresentação dos resultados que ajudam no entendimento da contextualização organizacional de cada uma das sete franquias estudadas. O segundo momento constitui-se da apresentação e da análise dos resultados, com o propósito de responder a todos os objetivos específicos (códigos analíticos) propostos.

O primeiro momento foi compilado no Quadro 2, em que foram elencados, por meio de abreviações, todos os 10 entrevistados na ordem em que ocorreram as entrevistas, assim como os cargos que ocupavam quando foram entrevistados; as franquias as quais representavam e as respectivas médias de números de lojas em funcionamento no Brasil; os níveis de atuação como gestores e franqueados, os anos de experiência no segmento de *fast-food* da área de *food service* e o tempo total de duração da entrevista concedida por cada um, que, somadas, somaram 5 horas, 35 minutos e 35 segundos.

Quadro 2 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Cargos ocupados	Franquias	Nº lojas	Nível de atuação	Anos de experiência <i>food service fast-food</i>	Tempo total da entrevista
HO-F1	Head de operações e treinamento	Franquia 1	1620	Nacional	18	00:38:48
FQ1-F1	Franqueada	Franquia 1	1620	Estadual (SC)	9	00:23:35
HE1-F2	Head de expansão	Franquia 2	400	Regional (Sudeste)	18	00:43:32
FQ2-F3	Franqueado	Franquia 3	2400	Estadual (RJ)	30	01:01:02
GE1-F4	Gerente nacional de expansão	Franquia 4	400	Nacional	11	00:18:27
HE2-F5	Head de expansão nacional	Franquia 5	180	Nacional	22	00:23:10
FQ3-F6	Franqueado	Franquia 6	1100	Regional (SC)	22	00:28:24
FQ4-F7	Franqueado	Franquia 7	2600	Regional (MG)	24	00:51:11
GE2-F6	Gerente de expansão e franquias	Franquia 6	1100	Regional (Sul)	15	00:28:37
G0-F7	Gerente de operações	Franquia 7	2600	Regional (MG e ES)	9	00:18:49

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nota: HO-F1= Head de operações e treinamento da franquias 1; FQ1-F1 = Franqueado 1 da franquias 1; HE1-F2 = Head de expansão 1 da franquias 2; FQ2-F3 = Franqueado 2 da franquias 3; GE1-F4 = Gerente nacional de expansão 1 da franquias 4; HE2-F5 = Head de expansão 2 nacional da franquias 5; FQ3-F6 = Franqueado 3 da franquias 6; FQ4-F7 = Franqueado 4 da franquias 7; GE2-F6 = Gerente de expansão e franquias 2 da franquias 6; G0-F7 = Gerente de operações da franquias 7, Nº = número; RJ = Rio de Janeiro; SC = Santa Catarina; MG = Minas Gerais; ES = Espírito Santo.

Por meio dos dados do Quadro 2, nota-se que cada franquias tem uma nomenclatura diferente para os seus cargos de gestão que, majoritariamente, são divididos entre as áreas de expansão e operação dessas organizações. É perceptível também que as franquias estudadas têm significativa relevância de mercado, já que a maioria faz parte do levantamento Perfil das 50 Maiores Franquias do Brasil, divulgado pela ABF (2021), assim como todos os entrevistados tinham experiência na área de *food service* e *fast-food*, o que colabora para a robustez dos resultados deste estudo.

Sobre a apresentação dos resultados que ajudam no entendimento da contextualização organizacional de cada umas das franquias, cada um dos entrevistados foi convidado a relatar quais eram as suas responsabilidades como gestores e franqueados e como se davam, até então, os seus trabalhos dentro das empresas que eles representavam em relação ao fato de ser uma franquias.

Nesse sentido, observou-se, nos relatos dos entrevistados, que a estrutura organizacional das franquias estudadas era bastante semelhante, sendo nomeada como um “modelo de negócio pronto” (GE1-F4) e que funcionava por meio de práticas administrativas já desenvolvidas e formalizadas em manuais tanto de expansão quanto de operação. Manuais administrativos esses que são atualizados constantemente, inclusive a partir de sugestões dadas por franqueados, apesar de os padrões administrativos das franquias consultadas serem totalmente determinados pela franqueadora, conforme pode ser observado a partir das falas dos entrevistados.

Nosso manual de operações é atualizado anualmente e algumas combinações vêm global. Então, é para todas as operações de franquias do mundo inteiro. Ou seja, vale para todas as operações de franquias do mundo inteiro. Algumas recomendações vêm para a América Latina, que é o nosso segundo nível dentro da organização global, e algumas vêm também de acordo com as titularidades do Brasil, como algumas regulamentações da vigilância sanitária de estado para estado. (HO-F1)

Já é um modelo de negócio pronto. A franquia, hoje, ela vai ao encontro com aquilo que a maioria dos empreendedores precisam. E é isso que eu disse que é um modelo de negócio já pronto. (GE1-F4)

A franqueadora é quem detém o conhecimento macro do negócio. É a franqueadora que dá todas as orientações em relação ao negócio. Mas, a gente não deixa de ouvir muito aos nossos franqueados. Mas, a orientação da principal parte é obrigatoriamente da franqueadora. (HE2-F5)

A franqueadora procura fazer com que o franqueado mantenha os padrões de operação dos seus produtos e serviços e também auxilia o franqueado a tentar ganhar mais dinheiro porque essa é a mola motriz do negócio. O *franchising* é uma estratégia de crescimento que faz com que o negócio cresça, independente do dono ter condições de ficar bancando. (FQ3-F6)

Os padrões são todos os mesmos. Então, o nosso papel da franqueadora é manter os padrões do franqueador. Então, desde a parte de qualidade, serviço, limpeza ou atendimento ao cliente, no geral, todos os padrões de produtos. Então, todo franqueado tem que cumprir algumas regras, que são os padrões da marca. (G0-F7)

Em relação às suas responsabilidades, os entrevistados apresentaram rotinas diversificadas. HE1-F2, GE1-F4, HE2-F5 e GE2-F6, por exemplo, estavam mais voltados para as estratégias de expansão das franquias estudadas e HO-F1 e G0-F7, para a operação delas. Já os franqueados FQ1-F1, FQ2-F3, FQ3-F6 e FQ4-F7 declararam ter atuação focada na administração diária de suas respectivas lojas. No entanto, percebeu-

se que, independentemente da área em que atuavam, expansão ou operação, esses profissionais tinham um foco em comum, que era o fato de promoverem e manterem o padrão das franquias, o que ficou evidenciado nas seguintes falas:

Além de operações e também treinamento, eu sou responsável por garantir não só os padrões da marca em torno de nossos restaurantes, como também garantir a segurança de alimentos, procedimentos, para que tudo saia de acordo com o estabelecido pela franquia de acordo com o nosso manual de operações basicamente. (HO-F1)

Eu sou o responsável por todo o processo de expansão e implantação da loja, então, a gente vai desde a captação, desenvolvimento de mídias de campanhas, para a atração de novos investidores, até a avaliação desses investidores e avaliação dos locais. (HE1-F2)

O segundo momento desta discussão dos resultados está estruturado pela apresentação e pela análise dos dados por meio do Quadro 3, em que são apresentados os códigos analíticos e suas respectivas categorias, que são discutidas em detalhes a seguir.

Quadro 3 - Códigos analíticos e respectivas categorias

CÓDIGOS ANALÍTICOS	CATEGORIAS
ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS	Gestão de uma franquia
	Disseminação de inteligência
	Foco de gestão
	Orientação para o mercado
VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS	Tomada de ações
	Vantagens competitivas
	Lucratividade a longo prazo
DESAFIOS E BOAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	Desafios organizacionais
	Experiência organizacional
	Desempenho organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.1 Estratégias administrativas

O código analítico estratégias administrativas responde ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, que é o de identificar e analisar as estratégias administrativas das empresas objeto deste estudo. Dessa forma, o código auxiliou na compreensão do funcionamento, de fato, do dia a dia organizacional de uma franquia que, por definição conceitual de Brizek (2004), trata-se de uma relação contratual de marketing vertical entre um franqueador e um ou mais franqueados, dentro da qual existem franquias de vários tipos, muitas vezes diferenciadas pelo tamanho de sua operação e pelas modalidades do acordo contratual.

Nesse sentido, o código analítico foi formado pelas categorias (i) Gestão de uma franquia, (ii) Disseminação de inteligência, (iii) Foco de gestão e (iiii) Orientação para o mercado, todas identificadas a partir das falas dos entrevistados e que são discutidas na sequência.

4.1.1 Gestão de uma franquia

Por meio da categoria Gestão de uma franquia, buscou-se entender quem determinava e operava as estratégias administrativas das franquias as quais os entrevistados representavam, assim como se todas as regras estipuladas no processo de *franchising* estavam sendo seguidas à risca pelos franqueados.

Conforme declarou a maioria dos gestores consultados, a determinação e a operação das estratégias administrativas eram feitas pela franqueadora, sendo ela a responsável pela análise de cenários e o planejamento de curto, médio e longo prazo, bem como as padronizações da organização. Essas padronizações englobavam todos os seus setores, com destaque para as decisões relacionadas a produto, tecnologia e marketing, que eram formalizadas por meio dos chamados “manuais de operação”, como explicaram os entrevistados HE1-F2 e GE1-F4 nas suas falas, transcritas a seguir.

A gente tem um manual e um direcionamento para todos os processos, desde a concepção da loja até a operação do dia-a-dia. Tudo é muito detalhado com

relação à compra de insumos, equipamentos, todo processo de fornecedores homologados que nós temos dentro da companhia. Então, existe sim todo um processo estruturado que dá essa capacidade de expansão e, sem isso, dificilmente você consegue replicar esse modelo de negócio no Brasil. (HE1-F2)

O modelo de franquia, ele é pautado em cima de “uma lei”. Existe “uma lei de franquia”, contrato, onde a gente tem que obedecer ao que está pré-determinado. Então, todos os nossos processos são pautados em cima disso. Mas, hoje, sempre existe um consenso entre franqueadora e franqueado para que a gente determine as ações. (GE1-F4)

Em contrapartida, alguns entrevistados avaliaram que o franqueado também tinha a sua atuação na determinação e na operação das estratégias administrativas de uma franquia, principalmente no que dizia respeito à gestão financeira, fiscal e dos colaboradores das unidades, como endossaram os entrevistados FQ2-F3 e G0-F7.

A franqueadora atua junto aos franqueados, mas, efetivamente, o franqueado tem o CNPJ e ele é o responsável por ele ter uma empresa. Então, cada franqueado desenvolve a sua maneira e o seu modo de gerir o negócio. Eu entendo isso e eu entendo que isso é pertinente até porque é o CNPJ dele. (FQ2-F3)

A parte administrativa é do franqueado, é ele quem tem a contabilidade dele. Ele tem toda a parte de negócio dele. O que ele tem que seguir são as nossas orientações com relação aos padrões da marca, né? (G0-F7)

Quando questionados se todas as regras estipuladas no processo de *franchising* eram, realmente, seguidas à risca pelos franqueados, os entrevistados mostraram diferentes percepções. Apesar de a maioria ter frisado que alguns franqueados não as seguiam em algumas situações, mesmo tendo conhecimento de que são padrões que precisavam ser respeitados, conforme contrato firmado, alegaram também que grande parte das regras era sim aceita e devidamente respeitada.

Nesse mesmo panorama, inclusive, alguns entrevistados classificaram como disfunção de processo o fato de alguns franqueados não seguirem as regras de uma franquia e dividiram a percepção de que, quando a franqueadora revê ou constrói seus padrões ouvindo os franqueados, a aceitação dos mesmos é maior, como evidenciaram os entrevistados HO-F1, FQ2-F3 e HE2-F5.

Assinando um contrato de franquia, tem que estar de acordo em respeitar tudo que consta no manual de operações da franquia. O nosso manual de implantações

é atualizado anualmente. Então, qualquer coisa para não ter que ficar renovando os contratos, você está ciente que o manual de operações vai se adaptar anualmente assim, conforme as demandas e que você está de acordo com isso e, daí, a gente consegue fazer com que a grande maioria dos franqueados entre dentro do processo e entenda que haverá mudanças e a mudança é a única constante que a gente tem hoje. (HO-F1)

Muitas vezes a franqueadora deixa de ouvir a ponta, que é o seu franqueado, para melhorar produto, algum serviço ou até mesmo algum processo. Então, é por isso que tem muito franqueado que não é santo e que burla realmente as normas da franquia. A franqueadora, em muitos casos, pode e deve ouvir os franqueados na ponta. (FQ2-F3)

A gente mora no Brasil. Infelizmente, uma coisa que o brasileiro gosta é de não seguir regras. Mas, esse é o grande erro. Eu digo isso porque essa é a quarta franqueadora que eu trabalho e esse é um grande problema que a gente passa de uma maneira geral, em toda e qualquer franquia, que é a manutenção da padronização, porque a franquia é um modelo de negócio que já deu certo e está sendo replicado. Então, ele precisa ser replicado da mesma maneira que os primeiros foram feitos e que deram certo. (HE2-F5)

Os resultados corroboram com a afirmação de Bui et al. (2021) de que os franqueados também precisam ser considerados como colaboradores, clientes e *stakeholders* dos franqueadores. Ou seja, é importante e estratégico que eles sejam incorporados no processo de construção e/ou atualização dos manuais das franquias como um recurso facilitador para que vejam sentido nas mesmas e, assim, não as burlem.

4.1.2 Disseminação de inteligência

A partir da categoria Disseminação de inteligência, procurou-se descobrir o funcionamento das estratégias administrativas das franquias estudadas, buscando compreender como os conhecimentos e as práticas eram difundidos entre os componentes dessas organizações. Isso porque disseminação de inteligência é um dos pilares da pesquisa de Kohli e Jaworski (1990), que indica que uma empresa orientada para o mercado concebe e atua em consonância com o conceito de marketing. Além disso, esses autores sinalizaram que a OPM faz com que as organizações e os seus respectivos gestores procurem disseminar o conhecimento adquirido por meio do pilar de geração de inteligência a partir de uma comunicação horizontal, que deve acontecer dentro da própria empresa e abranger todos os seus departamentos.

De acordo com a maioria dos entrevistados, a disseminação da inteligência no universo das franquias em que eles atuavam estava sendo construída a partir da estratégia principal de ouvir os franqueados, assim como no investimento constante em treinamento das suas equipes, com destaque para as ações de comunicação interna, como salientaram HO-F1 e G0-F7.

Grande maioria não entende que são restaurantes operados por diferentes pessoas. Então, um mau atendimento, um mau serviço, um produto que não foi bem-feito acaba prejudicando a marca como um todo. Então, a gente busca conscientizar cada vez mais todos e estamos investindo em comunicação interna. Desde que eu assumi aqui, eu voltei um olhar muito mais para dentro, para gente trabalhar com todos os públicos externos e internos envolvidos. (HO-F1)

A gente tem cinco universidades no mundo e uma delas é na América Latina, em São Paulo. E todos os franqueados também fazem cursos. Também eles, os franqueados e seus funcionários, também fazem curso. (G0-F7)

Os gestores entrevistados revelaram, ainda, que o funcionamento das estratégias administrativas das franquias requeria adaptações por região em que cada loja da marca estava localizada e alinhada às situações inesperadas, como a pandemia causada pela Covid-19. Dessa forma, e corroborando Bui *et al.* (2021), que alegaram que a pandemia desencadeou significativos efeitos econômicos, políticos e sociais em todo o mundo, gerando uma grande preocupação e mudanças, principalmente, no setor de serviços de franquias, os gestores consultados ressaltaram que um dos aprendizados foi a personalização operacional de acordo com as necessidades regionais e a escuta ativa. Dessa forma, o cuidado para com os franqueados passou a ser por meio de uma disseminação de inteligência, segundo as seguintes falas dos entrevistados HE1-F2 e HE2-F5:

A gente tem que analisar também as regiões. Então, a maneira de atuar no sul é de uma forma e, no nordeste é completamente diferente e no norte também. Então, essas estratégias, assim que são desenvolvidas, a gente tenta, de novo, a gente tem um padrão, mas a gente tenta adequar também algumas regiões, que é muito sensível isso, né? Uma estratégia que a companhia tem e investe muito nisso, que é capacitação dos colaboradores e desenvolvimento deles, é ter um plano de carreira dentro do nosso negócio. Então, acho que o principal foco hoje, nosso, é gente, é cuidar de gente. (HE1-F2)

Franquia, como todo e qualquer negócio, ela precisa ser estratégica. A gente vai personalizando de acordo com as necessidades. Então, a gente precisa mudar muita coisa durante o percurso, né? De acordo com a realidade de o que a gente

passou aí nos últimos dois anos, desde pandemia, a guerra, inflação altíssima. Então, tudo muda muito no nosso entorno e a gente precisa mudar para olhar para o franqueado porque a gente precisa fazer com que aquela pessoa que esteja na ponta ganhe dinheiro. A principal estratégia, de fato, é ouvir o franqueado. Assim, ele se sente muito bem, sabendo que está sendo ouvido e é muito importante para todo e qualquer franqueador ouvir quem está na ponta e quem está vivenciando aquilo ali no dia a dia, colocando em prática as estratégias. (HE2-F5)

Diante desses resultados, é válido considerar que o funcionamento das estratégias administrativas das franquias era pautado na difusão de conhecimentos e de práticas pré-padronizados pela franqueadora por meio de seus manuais de operação, mas que, ao longo do tempo e em decorrência das mudanças de mercado, precisaram passar por adaptações que contaram com a experiência prática dos franqueados como inspiração organizacional.

4.1.3 Foco de gestão

Com o auxílio da categoria Foco de gestão, buscou-se encontrar a principal direção organizacional das franquias estudadas e seus respectivos gestores, uma vez que King (2016) sinalizou que, especificamente no ramo das franquias de alimentação, há uma considerável gama de formatos que podem ter como alvo um mercado com uma estratégia de volume, sendo os restaurantes o melhor exemplo.

A maioria dos entrevistados sinalizou que o foco de gestão da franquia que representavam estava mais voltado para, mais uma vez, a questão da preocupação em ouvir e cuidar dos colaboradores, os franqueados, bem como a gestão das vendas e a oferta de um produto de qualidade aos clientes, respectivamente.

Cliente sempre foi o nosso foco e, agora, a gente está nesse processo aí também de olhar um pouquinho para dentro e olhar para todos esses públicos daí, internos e externos. (HO-F1)

O foco é gente. Hoje, o que é a visão que nós temos é o atendimento, é o serviço e, para o serviço ser completo, eu preciso treinar, preciso capacitar o colaborador, preciso trazer ele para dentro do jogo, eu preciso incentivar, preciso remunerar bem. (HE1-F2)

Foco muito grande em marketing e as estratégias de marketing, que são as vendas, né? A franqueadora ganha em cima dos *royalties*, né? Então, para eles, precisa vender e também foco na gestão de processos. (FQ1-F1)

Qualidade do produto, atendimento e limpeza. São os pilares... São os pilares operacionais. Esses são os nossos básicos operacionais que nós chamamos. E, quando a gente se descuida um pouquinho desses três pilares por algum motivo, até imperceptivelmente, a gente sofre as consequências negativas. (FQ4-F7)

Outra direção apontada com ênfase, por mais de um entrevistado, foi a relacionada à estratégia de expansão, conforme citaram os entrevistados G0-F7, GE1-F4 e HE2-F5.

Eu acho que é o principal, assim, que a gente tem feito para manter esse padrão da marca é continuar crescendo, né? Focar no cliente, tanto interno quanto externo. (G0-F7)

O nosso negócio é crescer nosso negócio, expandir. Hoje, a gente tem mais de 400 unidades espalhadas por 23 estados do Brasil. A gente está presente em cerca de 190 a 200 shopping centers. Ou seja, num universo de 550 shoppings que o Brasil tem, a gente não conseguia atingir nem a metade. Então, o nosso principal foco, muitas vezes, é o crescimento das marcas e conseguir atingir o maior número de lojas possíveis. (GE1-F4)

O foco, hoje, é o crescimento. A empresa ainda é muito, apesar de ter quase 200 lojas, ela ainda é muito regional. Então, hoje, ela tem um foco muito em expansão nacional. (HE2-F5)

Esse foco de gestão em expansão pode ser justificado pelo estudo de Chen *et al.* (2021) que afirmaram que, em decorrência da pandemia de Covid-19, grandes redes de franquias de *fast-food* perderam mercado. No entanto, com o maior controle da doença devido à vacinação da população em 2021, as pessoas voltaram a consumir comida fora de casa, o que abriu novamente espaço de expansão para esse tipo de negócio.

Com base nesses resultados, é legítimo conceber que a direção organizacional das franquias estudadas e seus respectivos gestores era variada e, acima de tudo, coerente com a realidade administrativa e de mercado de cada uma, e que, mesmo pertencendo a um mesmo setor, tem culturas administrativas diferentes, o que vai ao encontro da pesquisa de Joseph e Kibera (2015). Afinal, para esses autores, a OPM existe nas organizações em níveis diferentes, sendo umas mais orientadas e outras menos orientadas para o mercado e a criação de uma cultura organizacional voltada para a OPM é importante para que uma empresa consiga um desempenho superior ao longo do tempo.

4.1.4 Orientação para o mercado

Por meio da categoria Orientação para o mercado objetivou-se identificar e analisar como se dava, exclusivamente, a orientação para o mercado das franquias de *fast-food* estudadas, uma vez que, segundo Sampaio (2020), a literatura científica brasileira de OPM sobre o setor de serviço, como o de *food-service* e *fast-food*, ainda era incipiente.

Com esse objetivo, os gestores foram questionados se a OPM das franquias que representavam era mais voltada para o cliente, em conformidade com os estudos seminais de Kohli e Jaworski (1990), para os quais uma organização orientada para o mercado é aquela em que o cliente está no centro da gestão, assim como para o mercado, para a concorrência ou, ainda, para a soma desses fatores, em consonância com a conclusão dos estudos também seminais de Narver e Slater (1990) segundo os quais, para criar um valor superior para os clientes, a gestão das organizações precisa funcionar por meio da combinação da orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Narver e Slater (1990) também elencaram dois critérios de decisão: o foco no longo prazo e o foco na lucratividade.

Em congruência com os estudos de Narver e Slater (1990), a maioria dos entrevistados assinalou que a franquia a qual representavam tinha uma orientação para o mercado mais voltada para a soma do olhar e esforços administrativos sobre o cliente, o mercado e o concorrente, conforme se observa nos seguintes depoimentos:

Acho que na soma dos fatores, ois, sempre quando a gente tem algum tipo de reunião, já que faço parte do Comitê Operacional, que é composto por seis franqueados do Brasil, as apresentações da franqueadora estão baseadas no cliente, mas também nas vendas e nos números dos concorrentes. O foco mais forte é do cliente, com certeza. Mas, também apresentam sempre comparações com os números do mercado e dos seus clientes. (FQ1-F1)

É, com certeza, uma soma disso tudo. Foco no cliente, mercado e o concorrente. No entanto, isso é até uma das grandes brigas que eu tenho com a franqueadora, que é sobre o seu grau de prioridades. Isso porque eu, por exemplo, acredito que eu, o franqueado, seja também um cliente. Mas, às vezes, a franqueadora dá mais preferência para o fornecedor, assim como para o cliente do balcão. O franqueado fica em terceiro lugar. Então, é uma crítica que eu tenho. (FQ3-F6)

Alguns gestores alegaram que a OPM da sua franquia era pautada pelo cliente, em total alinhamento com as pesquisas de Kohli e Jaworski (1990), como os seguintes relatos dos entrevistados GE2-F6 e G0-F7 realçaram bem.

O nosso principal foco é o cliente, o consumidor final. A gente olha para o concorrente como concorrente olha para nós. Isso é do mercado, né? Mas, eu acho que o foco mesmo do nosso trabalho é sempre o cliente. A gente está sempre buscando, em todas as reuniões que temos, a busca de como melhorar o atendimento, de como aumentar a compra, aumentar o ticket médio, trazer mais público para a loja, fazer aquele cliente voltar, fazê-lo participar do clube de fidelização da empresa. Então, eu acho que somos muito voltados para o consumidor. Eu acho que esse é o grande propósito nosso. (GE2-F6)

A gente até fala aqui que o cliente está no centro de tudo, de tudo o que a gente faz, qualquer ação, qualquer ação de mercado, de venda, de marketing, de retenção de pessoas, de retenção de talentos, envolvimento. A gente sempre trabalha para o cliente. Então, a gente não vai fazer nada que não esteja focado no cliente. O cliente, para a gente, está no centro de tudo. Então, é o foco e o restante é consequência, como a melhoria de vendas e a melhoria de produtos. Tudo é focado no cliente. (G0-F7)

Obteve-se, ainda, no mesmo grau da OPM voltada apenas para o cliente, a resposta de que, no caso das franquias 2, 4 e 5, as suas OPMs se davam também de acordo com os estudos de Narver e Slater (1990), mas com um dado *a posteriori* que vale o destaque, que foi o acréscimo de mais um fator na soma “cliente, mercado, concorrente”, que é o franqueado, segundo ficou claro nas falas dos gestores HE1-F2, GE1-F4 e HE2-F5.

É uma soma. A gente tem que olhar para o cliente, para o nosso colaborador, tem que olhar para o concorrente, tem que olhar para o mercado. Então, tudo isso traz para a gente quais estratégias e quais caminhos a gente precisa percorrer, né? Todos são concorrentes de todos. Precisa olhar o mercado, o posicionamento de cada marca, estratégias que elas estão usando, o preço. Então, é um conjunto de análise que é feito. É o conjunto desses fatores que fazem a gente tomar as decisões para o futuro da marca. (HE1-F2)

É uma soma de fatores. Por exemplo, hoje, a gente usa como ferramenta de crescimento empresas que nos indicam candidatos. A gente usa o nosso marketing para buscar os líderes, para buscar os candidatos. A gente recebe indicações de shopping centers, a gente recebe indicações de franqueados. A gente tem um crescimento orgânico, de franqueados, abrindo novas lojas. Então, a soma de tudo isso faz com que a gente tenha o nosso crescimento. (GE1-F4)

Eu acho que o nosso principal cliente é o nosso franqueado. A gente parte dessa premissa. Então, a gente, primeiro, precisa agradar o franqueado, mas, indiretamente, você precisa agradar o seu cliente final, né? Eu preciso entender de mercado para você dar o melhor resultado. Mas, hoje, o foco é o franqueado, sem sombra de dúvida. (HE2-F5)

Nessa conjuntura de resultados, inferiu-se que as franquias analisadas nesta pesquisa tinham, sim, OPM e que, inclusive, conciliavam com a definição de Gonçalves Filho, Veit e Monteiro (2013), considerada como uma cultura organizacional que tem como propósito criar, de maneira eficiente e efetiva, comportamentos que geram valores representativos para os clientes de uma organização e, conseqüentemente, resultados superiores no mercado. Além disso, foi possível esboçar que, para algumas das organizações estudadas, os franqueados e suas respectivas equipes já haviam sido considerados como clientes, sendo denominados de clientes internos.

4.2 Vantagens competitivas sustentáveis

O código analítico Vantagens competitivas sustentáveis teve o objetivo principal de descobrir as práticas de gestão das franquias analisadas que fizeram com que elas se mantivessem no mercado e com destaque, isto é, conquistando cada dia mais clientes e tendo lucro a partir do seu posicionamento estratégico, da sua orientação para o mercado. Isso porque, para Narver e Slater (1990), assim como Kohli e Jaworski (1990), a OPM é uma filosofia de negócios cujo fim principal é o de que as organizações criem um valor superior para os seus clientes. Ou seja, seu objetivo é a obtenção de uma vantagem competitiva.

Nesse contexto, o presente código analítico foi formado pelas categorias (i) Tomada de ações, (ii) Vantagens competitivas e (iii) Lucratividade a longo prazo, todas oriundas das falas dos 10 entrevistados e que são discutidas a seguir.

4.2.1 Tomada de ações

Com relação à categoria Tomada de ações, procurou-se desvendar quais eram as estratégias administrativas mais comuns adotadas pelas franquias de cada um dos entrevistados consultados em relação à OPM dessas organizações, uma vez que, para Melo-Silva *et al.* (2018), uma empresa orientada para o mercado tem a tendência de

estimular a imitação ou o lançamento de produtos marginalmente novos, o que limita o surgimento de novas tecnologias e a competitividade organizacional.

Nesse contexto, a maioria dos gestores consultados alegou que as estratégias administrativas, ou seja, as tomadas de ações mais comuns das franquias as quais representavam, pensando nas suas respectivas orientações para o mercado, estavam mais voltadas para a criação de relacionamento, o acompanhamento próximo das vendas e o treinamento contínuo dos seus franqueados, o que pode ser considerado uma descoberta *a posteriori* e é ilustrado pelas falas dos entrevistados HE2-F5, FQ4-F7 e G0-F7.

Olhar para dentro da loja do cara e entender o resultado financeiro e entender, de fato, quanto ele está faturando. E o mais importante é, de fato, quanto ele está lucrando. A gente tem comitês que acontecem de três em três meses e a gente tem a equipe operacional, que é a equipe que fica em contato direto com as lojas. (HE2-F5)

Se fala muito, muito, muito, muito, muito, muito, muito é treinamento das nossas pessoas. Fala também de marketing. Fala também das compras, das aquisições de nossos insumos e equipamentos. (FQ4-F7)

A gente investe milhões por ano para poder dar treinamento, para fazer com que as nossas pessoas entreguem aquilo que o cliente espera. Porque nós não somos uma empresa só de hambúrguer, somos uma empresa de pessoas. E a gente treina as nossas pessoas, trabalha gente. Nós somos o maior formador de primeiro emprego. Então, a gente forma pessoas para o mercado. (G0-F7)

Os entrevistados revelaram, ainda, que, em posição secundária, a estratégia administrativa mais comum dentro das franquias que representavam era a realização de campanhas de marketing. Isso ratifica a pesquisa de Crick (2019), que apresenta a teoria de OPM como uma filosofia na estratégia de marketing que promove a capacidade de uma empresa de entregar aos seus clientes internos e externos bens e serviços superiores, assim como foi observado nos relatos dos gestores HO-F1 e FQ3-F6.

A gente, sim, está olhando o tempo todo a concorrência e a experiência do cliente e a forma que a gente busca se comunicar para buscar esses resultados que, em cima disso, são através de janelas de marketing para preparar os nossos restaurantes para aquilo que a gente quer. (HO-F1)

Fala também de marketing. Fala também das compras, das aquisições de nossos insumos e equipamentos. No aspecto de marketing, nós estamos, assim,

trabalhando muito... Nos dirigindo, o nosso norte, nosso rumo está sendo muito para a venda, a diversificação de formas de pagamento e a venda digital. Porque é um momento, um momento ímpar, diferente. Nós acabamos de sair da pandemia e nós precisamos tocar para frente. (FQ3-F6)

Entre as tomadas de ações rotineiras nas franquias, os gestores consultados realçaram a criação e a manutenção de produtos de qualidade e o maior investimento no serviço *delivery*, conforme os relatos de HE1-F2 e FQ3-F6 ilustraram bem.

A estratégia principal, hoje, é produto e preço. A principal estratégia, nessa questão de venda, é produto, que é fundamental para isso acontecer, ter um produto bom, com qualidade e que atraia o cliente para que ele consuma e com preço competitivo. Acho que é isso que tem hoje no mercado brasileiro. Precisa ter preço competitivo. (HE1-F2)

Existe um foco muito grande anterior à pandemia de Covid-19, mas que, se intensificou na pandemia, que é o *delivery*. Estamos sempre monitorando a quantidade de pedidos cancelados, o número de disponibilidade da plataforma on-line que usamos. Estamos sempre monitorando esse canal. (FQ3-F6)

Com bases nesses resultados, foi possível identificar que as estratégias administrativas mais comuns das franquias analisadas em relação às suas orientações para o mercado eram diversificadas, mas sempre com o foco na conquista de pessoas. Para Dantas (2014), no âmbito da OPM, todas as pessoas podem ser consideradas consumidoras, mas não clientes. Isso porque uma organização, ao prestar algum serviço para a sociedade, está expressando interesse em manter as pessoas como consumidores, com ações de incentivos para que se tornem leais, tendendo, assim, a virarem clientes. Nesse sentido, para o autor, a tendência é que as pessoas se movam de consumidores regulares para clients, devido à identificação com as vantagens ofertadas por uma empresa, o que é exatamente o que as franquias analisadas buscavam por meio das suas tomadas de ações até então.

4.2.2 Vantagens competitivas

A partir da categoria Vantagens competitivas, buscou-se elencar quais eram as estratégias administrativas das franquias estudadas que geravam os melhores retornos para essas organizações.

Nessa argumentação, a maioria dos entrevistados apontou as campanhas de marketing como a mais eficiente forma com que trabalhavam as suas vantagens competitivas. Esse aspecto dialoga com a visão de Kohli e Jaworski (1990) de que uma empresa orientada para o mercado concebe e atua em consonância com o conceito de marketing, assim como ficou evidenciado pelos relatos dos entrevistados HO-F1 e GE2-F6.

Quando a gente investe muito, bastante forte, em mídia exterior, assim, a gente tem um reconhecimento tanto interno como externo muito interessante. Eu, particularmente, vejo muito resultado nisso. Ainda sou um pouco *old school* com mídia exterior local. (HO-F1)

As ações de marketing que a gente faz a nível TV. Isso impacta muito. Essas ações de marketing, ações de grandes eventos de TV e essas ações locais, mesmo que cada franqueado fomenta a sua. Tem o franqueado que patrocina um time de futebol, tem o franqueado que faz uma ação na rua lá não sei das quantas. Então, tu tem aqui as ações regionais que a gente já incentiva e que o franqueado faz. E essas ações macro aqui que impactam muito no consumidor. (GE2-F6)

Outras vantagens competitivas partilhadas pelos gestores consultados foram a operação enxuta e toda elétrica, oferta de serviço rápido e de qualidade, entrega de produtos padronizados, investimento em treinamento de equipe, atendimento personalizado para franqueados, bom relacionamento com empreendedores de shopping centers análise da comunidade no entorno das lojas, foco em expansão, constante lançamento de novos produtos, adoção do pagamento digital, realização de eventos em lojas e promoção de um desenvolvimento sustentável.

Em relação à vantagem competitiva Operação enxuta e toda elétrica, o entrevistado HO-F1, especificamente, destacou que o fato de a franquia que representava apresentar um formato de operação que funcionava com o trabalho de poucas pessoas e equipamentos exclusivamente elétricos fomentava a expansão da marca e, consecutivamente, o seu crescimento financeiro.

Sobre as vantagens competitivas de oferta de serviço rápido e de qualidade e a entrega de produtos padronizados, os entrevistados alegaram que elas estavam diretamente ligadas às vantagens competitivas de investimento em treinamento de equipe e atendimento personalizado para franqueados, já que as duas últimas serviam como incentivo para os colaboradores entenderem a importância de cada um deles e como

deveriam proceder junto às suas equipes locais para promoverem a melhor experiência para o cliente.

Acerca das vantagens competitivas de bom relacionamento com empreendedores de shopping centers, da análise da comunidade no entorno das lojas e do foco em expansão, os gestores consultados frisaram a relevância do estudo global do ambiente e das pessoas que compõem as comunidades, antes da abertura de uma franquia de *fast-food*, como os entrevistados GE1-F4 e HE2-F5 explicaram muito bem.

A convivência e um bom bate-papo, uma boa relação de negócio com os empreendedores de shopping centers. Eles são os primeiros a receber os candidatos. Na maioria das vezes, eles batem procurando uma indicação, uma opção de marca para implantar no shopping. E, como a gente tem bom relacionamento com todos eles, as outras vagas, lógico, são indicadas. Mas, a gente também é sempre indicado pelos shoppings e isso contribui bastante para o nosso crescimento. (GE1-F4)

O olhar para a comunidade que a gente ama, que é o entorno de cada loja. Entender o que está acontecendo da maneira micro, às vezes, assim, não adianta a gente olhar o Brasil, a gente olhar o Rio de Janeiro. Aqui no Rio de Janeiro, uma loja na Barra da Tijuca é completamente diferente de uma loja na Baixada, né? Então, as realidades são muito diferentes no entorno dessa que está dentro do mesmo estado. Você está, às vezes, a 40 a 50 minutos de uma loja ou outra. Mas, você vive realidades muito diferentes. Então, parte muito de uma personalização do entendimento do que cada um está vivendo. (HE2-F5)

No que diz respeito às vantagens competitivas Constantes lançamento de novos produtos, adoção do pagamento digital e realização de eventos em lojas, os gestores consultados discorreram sobre os benefícios que podem advir de sempre pensar na melhor experiência do cliente. Isso porque, na visão e de acordo com as experiências deles, as pessoas são abertas às inovações. Por isso, é válido enfatizar que, conforme Newman (2016), pouca atenção havia sido dada desde o seu estudo sobre a influência da OPM no quesito inovação e a sua diferença em empresas familiares e não familiares, ao se propor a examinar os efeitos dessa teoria no mercado da inovação, assim como os seus efeitos moderadores da propriedade familiar sobre esses relacionamentos.

Já no que se refere à vantagem competitiva Promoção de um desenvolvimento sustentável, código descritivo *a posteriori*, ela foi elencada unicamente pelo gestor G0-F7.

Este entrevistado enfatizou que o fato de a franquia que representava ter ações administrativas voltadas para a preservação do meio ambiente também a destacava das demais perante a sociedade, reforçando a confiança do consumidor em relação à marca (DAMÁZIO; COUTINHO; SHIGAKI, 2020), como esclareceu no seguinte relato:

Logicamente, junto a isso, a gente tem todas as estratégias de ESG¹, de desenvolvimento sustentável. A gente, hoje, a gente praticamente eliminou o plástico da nossa operação. Então, a gente também tem uma visão muito focada também no meio ambiente. Ou seja, a gente quer crescer, quer crescer junto com a comunidade onde a gente opera. (G0-F7)

Com tais resultados, notou-se que, assim como as estratégias administrativas mais comuns das franquias analisadas em relação às suas orientações para o mercado eram diversificadas, as suas vantagens competitivas, conforme os entrevistados, também eram diversas e, por isso, caberia um posterior estudo mais personalizado e profundo.

4.2.3 Lucratividade a longo prazo

Por intermédio da categoria Lucratividade a longo prazo, buscou-se destrinchar quais eram os retornos originados pelas vantagens competitivas anteriormente compartilhadas pelos entrevistados em relação às franquias que representavam.

Com esse propósito, o apurado foi que a maioria dos gestores consultados apresentou o aumento do número de vendas e o consecutivo faturamento e lucro, como os principais retornos de uma franquia de *fast-food* com OPM e que, por isso, tinha a sua vantagem competitiva, o que vai totalmente ao encontro dos estudos seminais de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). Afinal, para Kohli e Jaworski (1990), uma organização orientada para o mercado é aquela em que o cliente está no centro da gestão, que necessita trabalhar com uma coordenação entre o marketing e as demais áreas para, assim, atingir a esperada lucratividade a longo prazo. Para Narver e Slater (1990), uma empresa com OPM é capaz de conquistar resultados positivos e importantes em qualquer

¹ *Environment, Social and Governance* que, traduzido para a língua portuguesa, é Governança Ambiental, Social e Corporativa

ramo, uma vez que, por meio da OPM, a lógica é que quanto mais orientada para o mercado uma organização for, maior será a sua lucratividade.

A partir do apontamento do retorno do aumento do número de vendas e o consecutivo faturamento, os entrevistados salientaram, inclusive, que essa é a finalidade do negócio de franquia, já que os franqueados precisam ter lucro financeiro para que a marca que representam consiga a sua longevidade no setor *fast-food*, como ficou claro nas falas dos gestores HO-F1 e HE2-F5.

A gente sempre busca um retorno de marca, mas, principalmente, um retorno financeiro. O nosso primeiro pensamento é no retorno financeiro para o franqueado, que é ele quem alimenta o sistema. (HO-F1)

Financeiro, porque quando você tem um bom resultado, o franqueado tem um bom faturamento ou a franquia ganha em cima de *royalties*. Quanto mais o franqueado fatura, mais a franquia ganha. (HE2-F5)

Outros positivos retornos oriundos das vantagens competitivas anteriormente compartilhadas pelos gestores foram padronização de processos e produtos, maior participação em feiras, a satisfação do cliente, e a geração de empregos.

No que se refere ao retorno de real padronização de processos e produtos, especialmente o entrevistado FQ1-F1 revelou que o fato de a franquia que representava ter a vantagem competitiva de realizar campanhas de marketing de forma frequente fazia com que os seus respectivos gestores promovessem reuniões de alinhamento de tais ações de vendas com os franqueados, principalmente após a pandemia de Covid-19. Esse aspecto passou a gerar uma vantajosa padronização tanto de operação quanto de divulgação e oferta dos produtos entre as lojas espalhadas pelo Brasil afora, como se observa na sua seguinte fala:

A cada quatro meses, a gente muda a janela de marketing. Então, todo mês, eles fazem uma conexão mensal e isso começou com a pandemia, tá? Antes, não tinha isso. Era muito e-mail ou a cada três meses tinha uma reunião presencial em Curitiba, que era a matriz. Com a pandemia, os encontros começaram aumentar bastante. Então, todo mês, tem a conexão mensal, que é o diretor apresenta e o pessoal do marketing traz as novidades e tal, e também tem as reuniões de janela (FQ1-F1).

Em relação ao retorno de maior participação em feiras, o gestor GE1-F4 explicou que a vantagem competitiva da franquia que representava de ter um bom relacionamento com empreendedores de *shopping centers*, entre outros públicos de interesse da marca, acabou tendo como consequência uma abertura de mercado para que a sua equipe de expansão estivesse presente em eventos nos quais conseguiram mapear futuros franqueadores.

A gente participa, aí, na maioria de feiras possíveis e a gente tem dentro do calendário. Dentro de um ano, a gente participa do maior número possível e isso também gera bastante resultado. (GE1-F4)

No quesito dos retornos satisfação do cliente e geração de empregos, o entrevistado G0-F7 destacou que as vantagens competitivas de padronização de produtos e de desenvolvimento sustentável, construídas pela franquia que representava, conseguiram atender às expectativas dos seus clientes para os quais a marca em questão é orientada, fazendo com que eles ficassem, a cada dia, mais satisfeitos com o serviço de alimentação rápida oferecido, assim como atraídos por pessoas que queiram trabalhar na organização, como frisou no relato a seguir.

O principal retorno é o cliente. A satisfação do cliente, como eu falei, a gente faz pesquisa com os clientes e os clientes têm dado um retorno muito positivo através de novas visitas aos nossos restaurantes. A gente continua abrindo restaurantes. Esse ano, nós inauguramos dois restaurantes. Então, a gente continua em pleno crescimento. Eu acho que o melhor retorno é esse, é continuar avançando, crescendo, gerando empregos, né? E o que é muito importante é que, em cada loja nossa, tem em torno de 50, 60 pessoas. Então, a gente está sempre gerando novos empregos nas regiões onde a gente opera. Então, eu acho que esse é o principal retorno. (G0-F7)

A partir desses resultados, ponderou-se que, assim como as estratégias administrativas mais comuns das franquias analisadas em relação às suas orientações para o mercado e as suas vantagens competitivas eram diversificadas, segundo os entrevistados, os seus respectivos retornos seguiam o mesmo caminho incongruente, o que valeria uma posterior pesquisa individual.

4.3 Desafios e boas práticas organizacionais

A finalidade do código analítico Desafios e boas práticas organizacionais foi deslindar quais eram as dificuldades de gestão das franquias de *fast-food* em relação às suas orientações para o mercado, assim como quais foram os aprendizados que essas dificuldades geraram para os seus gestores, no sentido de contribuírem para o desempenho organizacional dessas empresas. Nesse sentido, cabe aqui salientar que a pesquisa de Kohli e Jaworski (1990) é embasada nos seguintes pilares: geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade, ou seja, para eles, a OPM tem como foco proporcionar uma melhoria do desempenho organizacional.

Nessa conjuntura, o presente código analítico foi formado pelas categorias (i) Desafios organizacionais, (ii) Experiência organizacional e (iii) Desempenho organizacional, todas fruto dos relatos dos 10 entrevistados e que são discutidas a seguir.

4.3.1 Desafios organizacionais

Recorreu-se à categoria Desafios organizacionais para elencar quais eram os principais desafios de gestão das franquias analisadas e os seus respectivos gestores em relação às suas orientações para o mercado, e isso em paralelo com o apontamento de quais experiências essas dificuldades geraram como um todo.

Nesse cenário, a maioria dos entrevistados alegou que o seu principal desafio era a gestão de pessoas. Ou seja, as principais dificuldades estavam em administrar as tratativas junto aos profissionais que compõem o quadro de colaboradores das franquias analisadas, bem como os seus comportamentos, no sentido de mantê-los motivados, o que foi, inclusive, considerado uma descoberta *a posteriori* desta pesquisa, evidenciada nas falas dos entrevistados FQ1-F1, HE1-F2 e G0-F7.

A nossa venda é feita pelo nosso funcionário, né? Então, são as estratégias de venda, o atendimento. Então, o atendimento é muito importante e as pessoas, hoje, não aceitam mais ser mal atendidas, né? A concorrência é muito maior, então, assim, no atendimento, a gente vê um funcionário mal-humorado, que não está em um bom dia e isso pode gerar um problema enorme pra loja, né? Então, manter esses funcionários motivados, atendendo bem, isso é bem difícil, tem que estar todo dia, né? (FQ1-F1)

Hoje, o grande desafio são as pessoas porque os equipamentos a gente tem todos os fornecedores e tudo funciona muito bem, tem as manutenções corriqueiras que nós orientamos. Então, eu não tenho muitos problemas com relação a isso. Então, eu acho que o grande desafio é gente. Você lidar com as emoções dentro de loja, com um relacionamento entre as pessoas, acho que isso é o mais sensível. (HE1-F2)

Acho que o principal desafio sempre vai ser as pessoas. Como eu falei, é o nosso maior patrimônio. A gente está sempre focado nisso. Cada funcionário é único. A gente tem que fazer de tudo para que eles sejam bem tratados, que eles tenham um bom ambiente de trabalho e isso reflete na operação com o cliente. Então, eu acho que o maior desafio é que a gente sempre mantenha esse ambiente amistoso, inclusivo. Então, lidar com pessoas é assim, no dia a dia. A gente está sempre com novos desafios, com pessoas diferentes e sempre está tentando agradar todos eles da melhor forma e manter eles motivados. Eu acho que esse é o principal ponto. A gente chama aqui até de cultura de serviço com funcionário. Hoje, a gente trabalha muito para ele ser ele mesmo. Então, a gente tem que tentar. Esse é o grande desafio que hoje a gente tem pessoas, hoje não, sempre teve, pessoas muito diferentes e a gente está tentando fazer o melhor para eles, né? (G0-F7)

Em segunda posição, os desafios partilhados por mais de um dos gestores consultados foram o de expansão, entregar produto de qualidade e falta de metas uniformes.

A dificuldade de expansão apresentada pelos entrevistados estava ligada ao fato de a abertura de novas lojas depender de muitos fatores, com destaque para o interesse do franqueado, assim como o seu poder aquisitivo. Esse aspecto faz com que o trabalho de angariar novos parceiros seja minucioso e composto de algumas subjetividades importantes de serem analisadas previamente pela franqueadora, antes de decidir onde queriam e se, realmente, valeria a pena abrir novas unidades, como se observa no seguinte relato do entrevistado GE1-F4:

Hoje, a nossa maior dificuldade é manter os valores de investimentos dentro de uma realidade. Quanto maior for o investimento para, hoje, um empreendedor montar uma unidade, menor vai ficando o tamanho do seu, o seu funil, né? Quanto maior o valor, menor o funil. Então, uma das principais dificuldades é manter as operações com o valor de investimento dentro de uma realidade. E a segunda maior, aliás, essa é a segunda maior. A primeira maior é você encontrar o candidato disposto a entrar nesse modelo de negócio. (GE1-F4)

O desafio de entregar produto de qualidade foi expresso pelos gestores entrevistados no contexto de que o mercado *fast-food*, em maioria até então, trabalhava com cardápio padronizado para todas as suas lojas. Com isso, os entrevistados citaram que manter esse padrão, com todos os itens sendo servidos conforme orientação da franqueadora e, assim,

promovendo a sua qualidade, não era uma questão fácil, uma vez que isso dependia diretamente dos funcionários e, também, da realidade de cada franqueado, como o relato do entrevistado FQ2-F3 demonstrou.

Eu vou dizer que o grande desafio é você manter padrão e qualidade. Esse é um grande desafio e a reboque disso vem o treinamento, porque é um desafio. Esse é um desafio, sim, porque, no primeiro aperto que o franqueado passar, ele vai tentar tirar alguma coisa é, no produto, onde ele consegue diminuir o custo do produto para manter a margem. E aí ele vai prejudicar. Ele vai sacrificar a receita. (FQ2-F3)

O desafio da falta de metas uniformes foi citado como um processo decorrente do tamanho de algumas franquias estudadas. Isso porque, conforme os gestores consultados, devido ao fato de parte delas ter atuação em diferentes países e estados, muitas vezes as questões administrativas globais não se enquadram no perfil de trabalho e de público de uma região específica. Dessa forma, vieram a ocorrer falta de compreensão e desalinhamento no processo de repassar importantes orientações administrativas, o que ficou claro na fala do entrevistado HO-F1.

O nosso principal desafio não é nem tanto, eu acho que, mais uma vez, pelo problema da gente ter muitas lojas, talvez, a gente não tenha metas uniformes quando a gente poderia ter, né?, Voltando para o mercado. Talvez, a gente tenha algumas formas de lidar. Mas, como eu coloquei para você, o Brasil, para nós, antes, era dividido em 13 regiões. Então, a gente tinha um alinhamento nacional, mas a gente tinha agentes de desenvolvimento, que eram os responsáveis pelas operações do desenvolvimento das marcas em regiões específicas. Então, em algum momento, a gente tinha um alinhado nacional, mas sempre tinha alguma coisa que a gente não alinhava. Estávamos ali ligados, mas não formava um bolo forte e conciso. Talvez, por isso, eu acredito que isso seja um dos grandes gargalos aí para gente. (HO-F1)

Outros desafios revelados, de maneira individual, pelos gestores consultados, foram ter controle interno, oferecer valores de investimentos reais, entender o mercado, propor novas ações, o mercado pós-pandemia, aumentar a lucratividade, a gestão de clientes e ser competitivo. Nesse arcabouço de dificuldades, o desafio do mercado pós-pandemia vai ao encontro do estudo de Bui *et al.* (2021) que apontam a OPM como relevante no clima de negócios de franquias, principalmente desde o começo da pandemia, em decorrência do aumento da maior competitividade e volatilidade do mercado econômico, social e, conseqüentemente, organizacional.

Diante desses resultados, entendeu-se que, apesar de cada franquia aqui analisada ter apresentado desafios e experiências administrativas particulares, a dificuldade de gerir pessoas, suas equipes, incluindo os franqueados, foi quase unânime entre essas organizações, o que não chegou a ser abordado no referencial teórico e, por isso, caberia um posterior estudo.

4.3.2 Experiência organizacional

Em face da categoria Experiência organizacional, procurou-se elucidar, junto aos gestores entrevistados, quais dos desafios que eles elencaram em relação à OPM das franquias *fast-food* geraram novos conhecimentos, bem como quais foram essas boas práticas aprendidas.

Nesse contexto, a maioria dos entrevistados avaliou que a maior aprendizagem foi decorrente do desafio de gestão de pessoas, mais especificamente dos franqueados. Isso porque, conforme os gestores entrevistados, apesar do fato de a gestão de pessoas trazer diversas dificuldades e entraves no dia a dia, é ela também que traz o convívio, a troca de conhecimentos e a experiência prática organizacional de que toda franquia, assim como qualquer outro tipo de empresa, é dependente da sua mão-obra. Mão-de-obra essa que, se não for mantida engajada e realizada com constância, não segue os necessários padrões que fazem parte do negócio franquia e não atende bem, o que, especificamente no mercado de *fast-food*, é sentido na ponta, pelo cliente, que pode até deixar de ser cliente, como explicaram os gestores HE1-F2, FQ2-F3 e HE2-F5 nos seus seguintes relatos:

A relação franqueado-franqueadora é muito importante porque há uma troca, é uma parceria. Hoje, existem produtos envolvidos na marca que o franqueado teve uma ideia e trocou essa informação com a franqueadora e a franqueadora obviamente fez um estudo, uma análise, leva isso para o Conselho. Então, essa troca é muito importante. Os nossos consultores, por exemplo, têm uma prática muito legal que, quando eles visitam as unidades, eles trocam essas informações, eles levam as melhores práticas de outras lojas. Então, a gente aprende igual. A franquia, eu falo que é um ser vivo, ela é constantemente melhorada e é para isso que serve o modelo de *franchising* hoje no Brasil. (HE1-F2)

O primeiro desafio da franqueadora, nesse aspecto, é manter o engajamento desse franqueado, né? Ele tem que manter esse franqueado alimentado da cultura. Ele tem que manter esse franqueado alimentado de uma supervisão de campo que aproxime ele do negócio em uma convenção de franqueado, uma reunião de franqueados, um café da manhã com o franqueado. Esse cara tem que estar perto, né? Para que ele tenha o engajamento dele em alta. E isso é benéfico para todo mundo, porque, assim, esse tipo de coisa, ele vai muito além do que a gente pode imaginar, porque, quando ele fala de franquias, fala de marca, né? E o que acontece com relação a isso? Se eu tenho uma boa loja, uma boa unidade de *fast-food* funcionando, né? Poxa, eu vou nessa determinada marca e eu sempre fui muito bem atendido. Quando eu vou para outro lugar, outro shopping, outro bairro ou outra cidade, eu vou procurar esse *fast-food*. E é por isso que muitas franqueadoras fazem encontro anual de franqueado. Faz um café da manhã de franqueado ou o próprio dono da franqueadora vai nas lojas fazer uma visita. Então, essa pessoa tem um nível de engajamento grande, tem um nível de satisfação maior e, claro, isso trabalha melhor, gera mais faturamento, que gera mais *royalties*. Você cria aquele círculo virtuoso, aí é importante. (FQ2-F3)

Por mais que a gente tenta entender o mercado, por mais que a gente tenta entender com o concorrente e olhar o que está acontecendo, o que traz um ensinamento de verdade para a gente é o nosso dia a dia, porque é isso que faz de fato nós sermos melhores a cada dia. Quando a gente aprende todo o dia, dentro da mesma operação que a gente já faz há dez anos, a gente aprende ali uma coisa nova, que a gente não sabia, uma maneira operacional, de trabalhar dentro daquela loja que não estava sendo feita e que, agora, a gente viu que otimiza tempo e isso a gente só consegue entender na operação, estando ali participando no dia a dia. Então, é fato que você só cresce com a experiência. Acho que o estudo é muito bom e muito importante analisar o mercado e tal, etc. Mas, nada ensina mais do que o dia a dia e a prática. (HE2-F5)

Mais um desafio que gerou boas práticas revelados por mais de um entrevistado foi o entendimento de que mercado e cliente eram, até então, dinâmicos e diretamente influenciados pelos ambientes, os cenários sociais e econômicos em que cada franquia de *fast-food* analisada estava inserida, assim como a sua orientação para o mercado, o que refuta, em partes, a pesquisa de Narver e Slater (1994). Afinal, tais autores, ao analisarem a relação entre OPM e desempenho empresarial, afirmaram que a influência dos moderadores ambientais não é significativa, já que as vantagens oriundas da OPM são de longo prazo, enquanto as condições ambientais são efêmeras.

Outras dificuldades que propiciaram novos conhecimentos para os entrevistados em questão e foram partilhados por eles durante este estudo foram o de achar equilíbrio em como inovar e lucrar, o processo de expansão e a gestão de cliente. Tudo isso em meio às transformações de cenários que os efeitos sociais e, principalmente, econômicos da

pandemia da Covid-19 no mercado *food service/fast-food* ocasionaram, como as seguintes falas dos gestores HO-F1 e G0-F7 esmiuçam:

Mesmo com os impactos da pandemia de Covid-19, a gente conseguiu estancar alguns problemas e não tem mais fechado tantos restaurantes assim. Agora, queremos crescer com o que aprendemos. Agora, eu acho que a gente consegue se estruturar melhor e pensar em alternativas de começar a crescer novamente em número de restaurantes. (HO-F1)

A gente atende milhões de clientes por dia. Então, essa interação com o cliente, ela traz uma coisa muito positiva de ambiente, da gente conhecer coisas novas e pessoas novas. Pessoas que gostam de produtos diferentes. A gente tem um mix de produto bem grande e a gente tenta agradar a todos de alguma forma. E isso nos traz uma diversidade muito grande de trabalhar com pessoas, de lançar novos produtos. E isso é fruto desse trabalho do dia a dia com o cliente, com a pesquisa com o cliente. (G0-F7)

Já sobre as boas práticas desenvolvidas, conquistadas a partir do conhecimento oriundo de todos os desafios explicitados pelos gestores, a maioria apontou que são diversas, com destaque para a conquista de uma melhor análise administrativa, maior capacidade e valorização do setor de recursos humanos, melhor controle das lojas, inclusão de cláusula sobre pandemia nos contratos, procura constante pelo equilíbrio em como inovar e também lucrar, o entendimento organizacional de que é necessário trabalhar de forma geolocalizada e dar a real importância para a diversidade.

Para os gestores consultados, as dificuldades enfrentadas em relação à OPM das franquias *fast-food* que representavam lhe propiciaram uma visão estratégica ampliada em que o franqueado precisa também estar elencado juntamente com o cliente, o mercado e o concorrente, tendo, inclusive, voz ativa nas ações administrativas, mas também consciência de que precisa estar à frente da administração da sua loja.

Os entrevistados destacaram, ainda que as padronizações são importantes, mas o trabalho personalizado, em que as diferenças regionais são levadas em consideração pela franqueadora, facilitam no quesito inovação e conexão com os clientes. Por consequência, as padronizações ajudam na lucratividade desse tipo de negócio. Além disso, a pandemia da Covid-19 os ajudou a entender que imprevistos acontecem, mas podem ser minimizados, caso já estejam previstos em contrato, por exemplo.

O franqueado tem que cuidar mesmo da loja dele. E esse aprendizado veio muito forte na pandemia da Covid-19 porque aquele franqueador que não cuidou dos seus franqueados passou sufoco, passou aperto, sabe? E foi briga forte, não é briga pequena não! Porque, normalmente, os donos de fast-food, se você parar para pensar, eles investem mais de R\$ 300.000 e muitos até mais de R\$ 500.000 mil em uma unidade. Ou seja, não tem nenhum bobo no meio desses caras, né? Muito pelo contrário! Tem muita gente preparada ali. E, quando essas pessoas começam a perceber que o franqueador não ajuda, elas vão atrás. Então, isso é muito sério. A pandemia, principalmente nesses dois anos últimos anos, trouxe muito aprendizado com a gestão de pessoas. Trouxe aprendizado de como trabalhar com gente nesse momento e em relação aos produtos e à logística de entrega e de estoque. Um outro aprendizado foi adicionar uma cláusula de contrato em relação a algum tipo de pandemia. (HE1-F2)

O grande aprendizado é a ideia geolocalizada, sabe? O grande diferencial de uma rede de franquia é entender as diferenças de cada região e ser aberta a elas. A gente tem que entender que o sistema de alimentação é dinâmico e o cliente também dinâmico. (GE2-F6)

Por meio desses resultados, avaliou-se que os desafios relacionados à orientação para o mercado das franquias *fast-food* aqui estudadas eram fonte de novos conhecimentos que, quando praticados e, acima de tudo, compartilhados entre franqueadora e franqueados, conceberam positivos retornos a essas empresas, com destaque para a satisfação do cliente, o que corrobora o estudo de Bui *et al.* (2021). Isso porque tais autores relataram que, ao adotarem a OPM, as organizações têm sim a capacidade de reconhecer e responder às necessidades dos seus clientes, assim como oferecer bens e serviços compatíveis com os seus anseios.

4.3.3 Desempenho organizacional

A partir da categoria Desempenho organizacional buscou-se desvendar, por intermédio dos relatos dos gestores entrevistados, o que, na opinião e de acordo com a experiência de cada um deles, garantia, até então, o desempenho organizacional para uma franquia de *fast-food* atuante no Brasil, no que diz respeito à sua OPM.

Nesse sentido, a maioria dos entrevistados ressaltou que, em suas visões profissionais como gestores, o que garantia desempenho organizacional para uma franquia de *fast-food* em relação à sua OPM, até então, era o investimento em gestão de pessoas. Eles destacaram que as práticas de propiciar treinamento adequado e constante aos

franqueados, para além dos manuais de boas práticas, que deveriam ser apenas a base, eram, até então, indicadas por eles. Isso porque revelaram que era com essa estratégia que estavam conseguindo a promoção e o crescimento das franquias que representavam quando foram consultados, conforme, por exemplo, os seguintes relatos dos gestores GE1-F4, FQ3-F6 e GE2-F6 ilustraram:

Primeiro, uma boa equipe, uma equipe de profissionais qualificada, um bom departamento comercial e manuais de boas práticas, manual e cronogramas de implantação e solidez do mercado. (GE1-F4)

Entender que você precisa ter uma equipe muito bem treinada para que ela possa produzir e entregar aquilo que precisa. Você não deve se contentar com uma mão-de-obra ruim. Eu costumo dizer que tão ou mais importante que o controle é a sensação de controle. Então, a equipe tem que entender que tudo é controlado, tudo é valorizado, tudo é medido justamente para não só garantir a padronização do produto para o cliente. (FQ3-F6)

Eu acredito muito no atendimento. Acho que vai ser um grande diferencial de uma loja, independentemente se for alimento ou outra coisa. Quando vira franqueado, tu tem que achar gente, tem que achar o ponto certo. E, depois, é treinamento de equipe para tu atender bem, sorriso no rosto, oferecer coisa boa. A equipe motivada, treinada, sabendo que, se ela trabalhar bem, ela vai ter uma escala, vai ganhar mais. (GE2-F6)

Os entrevistados realçaram, ainda, que a garantia do desempenho organizacional de uma franquia se dava também a partir do fato de que o franqueado precisa fazer a sua parte e seguir o padrão da franquia de *fast-food* que escolheu para atuar como empreendedor *food-service*, como as seguintes falas dos gestores FQ1-F1 e HE1-F2 esclareceram:

Tem que fazer o dever de casa, né? Não adianta abrir uma franquia seja lá o que for e não fazer o dever de casa. E o dever de casa tem que ser muito bem feito. (FQ1-F1)

O negócio de franquia não funciona hoje mais como funcionava 30 anos atrás. Você pegava uma marca, abria bem e você ia sozinho. Tinha poucos concorrentes, não tinha aplicativo que eu pedia em casa, recebia a comida. Então, hoje mudou. O cliente mudou. Hoje, o cliente quer esse carinho, ele quer essa atenção maior, ele quer essa proximidade com a marca. Então, em todas as esferas, a gente tem que tomar todos os cuidados possíveis para que eu sempre retenha esse cliente. Então, eu acho que, hoje, o principal é a gestão do franqueado e o cara que vai investir em franquia entender que ele precisa participar do negócio, que ele precisa gerir o negócio dele. Temos uma universidade corporativa onde a gente faz reciclagem, não só com os colaboradores, mas com o gestor e o franqueado da operação. (HE1-F2)

Outras garantias do desempenho organizacional de uma franquia de *fast-food* citadas pelos gestores consultados foram a franqueadora oferecer valor de investimento justo para o franqueado; a franqueadora escolher franqueados de forma criteriosa; a franqueadora ter lojas próprias; a franqueadora ter gestão de caixa; o franqueado criar relacionamento com cliente; o franqueado escolher uma marca já conhecida ou consolidada; a franqueadora e o franqueado escolherem bem os locais das suas lojas e a franqueadora e o franqueado investirem em pesquisas, como o entrevistado G0-F7 frisou.

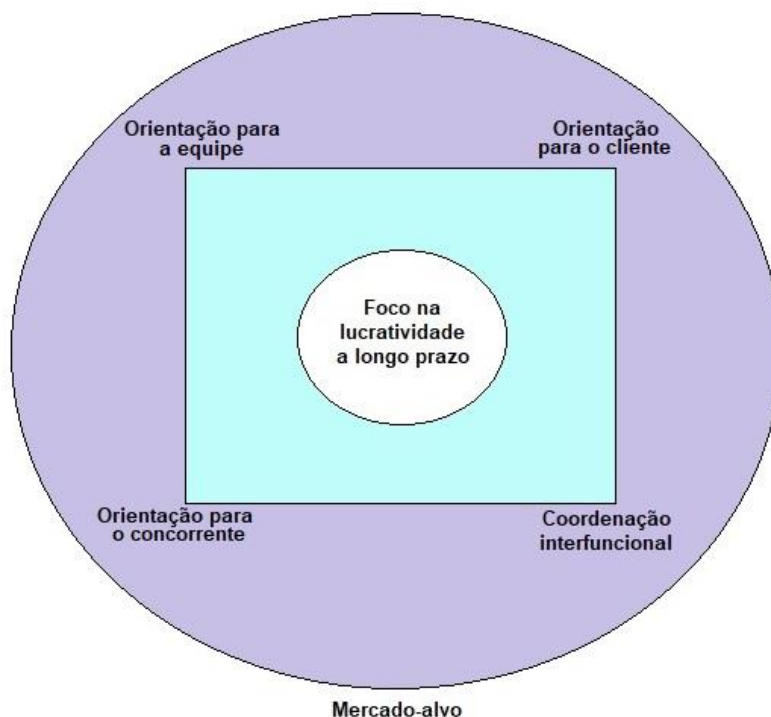
A primeira coisa é investir em pesquisas. Eu acho que isso é muito importante. O mundo muda a cada dia, as pessoas mudam, têm gostos diferentes. Então, acho que é investir em pesquisas, saber o que o cliente quer. Então, para isso, fazer bastante pesquisa para saber o que o cliente gosta, o que ele quer, qual o produto que ele quer, qual tipo de atendimento ele quer no *drive thru*, se ele quer ir pro *delivery*, se ele quer ir na loja física, se ele quer comprar via aplicativo. Então, acho que isso, a pesquisa ajuda as empresas muito nisso. (G0-F7)

Com essa junção de resultados, notou-se que, para a maioria dos gestores consultados, o desempenho organizacional das franquias analisadas estava sendo fruto da OPM, inclusive, direcionadas ao cliente, em total conformidade com os estudos seminais de Kohli e Jaworski (1990), assim como para o mercado, a concorrência ou, ainda, a soma desses fatores, em concordância com a conclusão dos estudos de Narver e Slater (1990). Entretanto, os entrevistados também apresentaram associações da orientação para o mercado das franquias que representavam para o franqueado, o que não foi abordado no referencial teórico desta pesquisa e, por isso, pode ser considerado como um resultado a *posteriori*.

4.4 Proposição de um modelo teórico

A partir dos resultados apresentados até aqui, assim como em alinhamento com um dos objetivos específicos desta pesquisa, foi possível propor o modelo teórico que é uma evolução do modelo teórico de Narver e Slater (1990) pelo fato de ter sido construído a partir da figura apresentada por esses próprios autores da teoria de OPM. O modelo proposto pode ser observado na Figura 6.

Figura 6 - Proposição de modelo para Orientação para o Mercado



Fonte: Elaborado pela autora com base na teoria de Narver e Slater (1990)

Narver e Slater (1990) se propuseram a avaliar o resultado da OPM no que diz respeito ao desempenho de uma organização perante uma amostra de empresas de *commodities* e de não *commodities*. Dessa maneira, os autores chegaram à conclusão de que, para criar vantagem competitiva para os clientes, a gestão das organizações precisa funcionar por meio da orientação para o cliente, para o concorrente e a coordenação interfuncional para, assim, terem condições administrativas favoráveis ao seu crescimento no decorrer dos anos. Esses mesmos autores concluíram também que as empresas ainda necessitavam ter foco na lucratividade a longo prazo, que deve ser o propósito fim de todos os seus componentes, desde os gestores, até os seus colaboradores.

Para Narver e Slater (1990), no seu modelo teórico de OPM, representado na forma de um triângulo em meio a um círculo, como ilustrado na Figura 4, a orientação para o consumidor e para o concorrente de uma organização é fonte de informação para a propagação de conhecimento e de ações subsequentes dentro da empresa. Já a coordenação interfuncional é tida como o esforço do marketing e demais áreas de uma

companhia para alcançar o devido valor para o seu cliente. Nesse contexto, os estudiosos afirmam que essas três orientações têm o objetivo de compreender o mercado e qual é a melhor maneira de ofertar diferenciais aos consumidores, sempre com foco na busca pela lucratividade e a longevidade das organizações.

Já no modelo teórico aqui proposto, a orientação para o mercado se dá por meio de quatro vertentes em vez de três, sendo a orientação para a equipe, a orientação para o cliente, orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional, assim como também mantém o foco na lucratividade a longo prazo como objetivo central de uma organização. Ressalta-se que o círculo que envolve o modelo de Narver e Slater (1990) também foi mantido no modelo, uma vez que indica associação entre todos os personagens e processos da OPM de uma organização, o que corrobora os relatos apresentados pela maioria dos gestores entrevistados.

Cabe ainda enfatizar que o modelo representado na Figura 6 pode ser considerado como uma evolução do modelo de OPM de Narver e Slater (1990) por estar alicerçado na teoria de tais autores e ter sido construído fundamentado nos resultados apresentados. Isso porque, em suma, alguns dos gestores participantes da pesquisa afirmaram que as franquias que representavam trabalhavam, até então, baseadas em uma soma de orientações para o mercado, em que coube o realce da descoberta *a posteriori* do acréscimo da orientação para a equipe, que é representada pelo franqueado e suas respectivas equipes das redes *fast-food*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi realizada com o propósito de analisar a orientação para o mercado no ramo de franquias *fast-food* atuantes no Brasil, a partir da percepção dos gestores, o que se pode considerar que foi atendido. Isso significa que houve a constatação de que a OPM era, até então, uma ferramenta de gestão dessas franquias, sendo não só voltada para a somatória da orientação para o cliente, o mercado e o concorrente, em total consonância com os estudos seminais de Narver e Slater (1990), como também pautada pela orientação para a equipe, ou seja, para os franqueados e seus respectivos funcionários diretos.

Já diversamente ao defendido por Narver e Slater (1994) de que, na relação entre OPM e desempenho empresarial, a influência dos moderadores ambientais não é relevante, já que as vantagens resultantes da OPM são de longo prazo, enquanto as condições ambientais são efêmeras, constatou-se que as realidades administrativas dos gestores estudados indicavam o contrário. Isso porque as realidades administrativas diárias podem, constantemente, ser impactadas e até codependentes dos seus componentes e do contexto social e econômico de que faziam parte. Assim, tais moderadores ambientais podem interferir diretamente na OPM das franquias de *fast-food* e, conseqüentemente, no seu desempenho organizacional e lucratividade a longo prazo.

Identificar e analisar as estratégias administrativas das empresas objeto deste estudo compuseram o primeiro objetivo específico desta pesquisa. Dessa forma e em congruência com o que já era esperado no âmbito de negócios em formato de franquia, aqueles que são chamados popularmente de “negócios prontos”, foi possível averiguar que as estratégias administrativas das empresas de *fast-food* com atuação no Brasil analisadas, majoritariamente, eram baseadas em uma padronização, inclusive, formalizada por meio de manuais de expansão e operação. Manuais esses cuja produção é responsabilidade da franqueadora que os dissemina entre os seus franqueados que, por sua vez, precisam respeitá-los e segui-los para obterem resultados favoráveis como empreendedores do ramo *fast-food*. No entanto, percebeu-se, ainda, que as

franqueadoras estudadas já apresentavam certa abertura para mudanças nesses manuais, a partir da consideração da opinião e da experiência diária de frente das lojas dos seus franqueados que, quando não ouvidos, são mais propensos a não seguir tais regras. Nesse sentido, concluiu-se que abranger o franqueado na OPM de uma franquia de *fast-food* traz um maior engajamento desse público de interesse de uma franquia do ramo de alimentação rápida, bem como é uma ferramenta de fomento para uma atuação mais participativa e, conseqüentemente, mais efetiva do empreendedor desse segmento *food service*, o que resulta no fim empresarial de lucratividade a longo prazo das franqueadoras.

Identificar as estratégias administrativas desenvolvidas e utilizadas para manter a vantagem competitiva sustentável das empresas objeto de estudo foi o segundo objetivo específico. Nessa conjuntura, elucidou-se que, no caso das franquias de *fast-food* aqui estudadas, as estratégias administrativas eram diversificadas e caracterizadas pela OPM e a realidade estrutural de cada organização e seus respectivos franqueados. Entretanto, eram sempre mais voltadas para a conquista de novos clientes, que precisam ser atraídos por meio de rotineiras campanhas de marketing não só com foco em venda, mas, primordialmente, na criação de relacionamento entre marca e consumidor, assim como atendidos com excelência e agilidade por meio de frequente treinamento de mão-de-obra e oferta de produto de qualidade, e fidelizados a partir de ações embasadas no resultado de pesquisas.

Identificar os desafios e as experiências das empresas objeto de estudo foi o terceiro objetivo específico. Descobriu-se que as franquias de *fast-food* estudadas, mesmo sendo orientadas para o mercado, apresentavam também diferentes desafios de gestão e experiências decorrentes, principalmente em relação à questão de gestão de pessoas. Isso porque, conforme os gestores consultados, o ato de gerir pessoas, com ênfase nos franqueados e seus respectivos funcionários diretos, vinha sendo, até então, extremamente dificultoso, uma vez que, cada dia mais, as particularidades, as personalidades e a diversidade precisam ser mais respeitadas e trabalhadas estrategicamente pelos negócios em que o atendimento ao cliente é fator crucial, como é

caso das franquias de *fast-food*. Ao mesmo tempo em que gerir pessoas estava sendo o maior desafio de gestão até então, também era a maior fonte de aprendizado no sentido de que a OPM para a equipe gera uma visão mais realista e prática do negócio de franquia *fast-food*, o que ocasiona em um melhor atendimento ao cliente desse tipo de negócio e, conseqüentemente, resulta em mais vendas e lucro. Assim, cabe aqui salientar que estudos específicos sobre gestão de pessoas no segmento *food service* ou *fast-food* não chegaram a ser abordados no referencial teórico deste trabalho por não ser esse o seu objetivo. Entretanto, seria uma boa indicação de posterior pesquisa relacionada, reforçando que, a partir das duas RSL também realizadas durante este estudo, ficou evidenciado que estudos em âmbito nacional sobre essa fatia de mercado ainda são poucos.

Finalmente, propor um modelo teórico a partir da análise da orientação para o mercado foi o quarto objetivo específico. Este estudo contribuiu academicamente como uma espécie de evolução do modelo teórico de OPM de Narver e Slater (1990), bem como com o mercado de franquias *fast-food* atuantes no Brasil, ao trazer a descoberta *a posteriori* de que, para que esse tipo de organização consiga o seu propósito fim de lucratividade a longo prazo e, assim, expandir e conquistar longevidade nesse segmento, é necessário investir em uma orientação para o mercado não só voltada para cliente, mercado e concorrente, mas também para a equipe, englobando os franqueados e seus funcionários.

Em relação aos limites desta pesquisa, evidencia-se o fato de a etapa de coleta de dados ter coincidido com o período de retomada do funcionamento do setor *food service* no Brasil, devido ao maior controle da pandemia de Covid-19. Com isso, percebeu-se certa dificuldade em obter uma maior participação de gestores, visto que muitos, ao serem convidados a participarem do estudo, alegaram que precisariam recusar devido à falta de agenda para a concessão de entrevistas, bem como houve outros que sequer responderam aos chamados por telefone, e-mail, WhatsApp, mensagem via assessoria de imprensa e perfis em mídias sociais, em especial LinkedIn, bem como contatos viabilizados por meio de relacionamentos profissionais da própria autora.

Por fim, sugere-se a realização de estudos futuros que englobem a OPM e o setor de franquias *fast-food* atuantes no Brasil em relação à temática gestão de pessoas, o que foi apontado como um dos seus maiores desafios administrativos desde então. Também indica-se a realização de pesquisas focadas em comunicação interna, sustentabilidade, diversidade e geolocalização associada ao posicionamento de marca.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 118–136, fev. 2012.

ABIA. (2021). **Relatório Anual 2020**. ABIA. Disponível em: <https://abiaorg.sharepoint.com/teams/Transferencia/Documentos%20Compartilhados/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fteams%2FTransferencia%2FDocumentos%20Compartilhados%2FGeneral%2FRelat%C3%B3rioAnual%5F2020%5Fsimples%5Fnov%2Epdf&parent=%2Fteams%2FTransferencia%2FDocumentos%20Compartilhados%2FGeneral&p=true&originalPath=aHR0cHM6Ly9hYmlhb3JnLnNoYXJlcG9pbmQuY29tLzpiOi90L1RyYW5zZmVyZW5jaWEvRVQ0TV9BYy01U1ZJbEVsZ0ltTG5RQUVCMVJIUUdvr3pydEdFWTFZYIFaMUZkUT9ydGltZT0ybF9FM3M4dDJVZw>

ABF. (2022). Pesquisa de Desempenho **4º trimestre de 2021**. ABF. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2022/04/Desempenho-4-Tri-Coletiva.pdf>

ABF. (2021). **Perfil das 50 Maiores Franquias do Brasil**. ABF. Disponível em: https://www.abf.com.br/estudo-abf-das-50-maiores-franquias-do-brasil/?gclid=CjwKCAjw2ZaGBhBoEiwA8pfP_hpm1onpPorW47bguReXaFSSnbNsQyV-YThsY3rlxAwqbihwK3qXzRoCndEQAvD_BwE

ABF. (2021). **Balanco ABF 2020: franquias mantêm recuperação no 4º tri, mas sentem efeitos da pandemia**. ABF. Disponível em: <https://www.abf.com.br/balanco-abf-2020-franquias/>

ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, Belo Horizonte, Cartilha acerca do **Fórum Gestão à Mesa**, 2019.

ABRASEL. (2019). Pesquisa CREST®: **Foodservice brasileiro segue tendência de crescimento**. Abrasel. Disponível em:

https://ba.abrasel.com.br/noticias/noticias/pesquisa-crest-foodservice-brasileiro-seguintendencia-de-crescimento/?_ga=2.68585361.1006543199.1612828096-1185232086.1608685426

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Fatores de Mortalidade de Pequenas Empresas: uma Análise da Produção Acadêmica no Período 2000-2010. In: V **Encontro de Estudos em Estratégia**. 2011. Porto Alegre, RS, Anais. 2011.

ALDEY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE – Business School FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, mai./ago. 2000.

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico. 9 ed. São Paulo: **Atlas**, 2009.

AMALIA, Pandelică et al. Market orientation: a holistic approach of the implementation process. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, v. 19, n. 1, 2010.

AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Food franchising and backward coordination: an empirical analysis of Brazilian firms. **J. Chain Netw. Sci**, v. 31, p. 33-44, 2003. Disponível em: <DOI: 10.3920/JCNS2003.x028> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1a ed. São Paulo: Almedina, 2016.

BERTERO, C. O. **Rumos da estratégia empresarial**. RAE Light, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. **Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling.** *Sociological Methods & Research*, Thousand Oaks, CA, v. 10, n. 2, 1981.

BRIZEK, M. G. **Evaluating value added features of foodservice franchise ownership: An assessment of two franchise types within the fast-food segment.** *International journal of hospitality & tourism administration*, v. 5, n. 2, p. 1-24, 2004. Disponível em: <DOI: 10.1300/J149v05n02_01> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

BECKER, J.; HOMBURG, C. Market-oriented management: a systems-based perspective. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 1, p.17-41, June 1999.

BEZERRA, I. N.; SICHIERI, R. Características e gastos com alimentação fora do domicílio no Brasil. **Revista de Saúde Pública**, v. 44, p. 221-229, 2010. Disponível em: <DOI: 10.1590/s0034-89102010000200001> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica.** *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.

BUI, Thi Thao Hien et al. **Impact of COVID-19 pandemic on franchise performance from franchisee perspectives: the role of entrepreneurial orientation, market orientation and franchisor support.** *Journal of Sustainable Finance & Investment*, p. 1-19, 2021.

BUI, Thi Thao Hien; JAMBULINGAM, Manimekalai; AMIN, Muslim. **A literature review of franchisee performance: Insights for further research.** *Cogent Business & Management*, v. 9, n. 1, p. 2044573, 2022.

CERVO A. L.; BERVIAN P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
DEMO, Pedro. Teoria - para que? *Gestão. Org*, v.3, n. 1, jan./abr. 2005. Disponível em: www.gestaorg.dca.ufpe.br

CHAN, M. Y.; CHANDRA-SAGARAN, U. Scripted communication for service standardisation? What analysis of conversation can tell us about the fast-food service encounter. **Discourse & Communication**, v. 13, n. 1, p. 3-25, 2019. Disponível em: <DOI: 10.1177/1750481318801625> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

CHEMAS-VELEZ M.M., GÓMEZ L.F., VELASQUEZ A., MORA-PLAZAS, M. PARRA, D. Scoping review of studies on food marketing in Latin America: Summary of existing evidence and research gaps, **Revista pública de Saúde**, v.53, n. 127, 2019.

CHEN, X.; YANG, X. Does food environment influence food choices? A geographical analysis through “tweets”. **Applied Geography**, v. 51, p. 82-89, 2014. Disponível em: <DOI: 10.1016/j.apgeog.2014.04.003> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

CHEN, W.; Riantama, D.; CHEN, L. Using a Text Mining Approach to Hear Voices of Customers from Social Media toward the Fast-Food Restaurant Industry. **Sustainability**, v. 13, n. 1, p. 268, 2021. Disponível em: <DOI: 10.3390/su13010268> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

CRICK, James M. A dimensionalidade da construção de Orientação para o Mercado. **Diário de Marketing Estratégico**, 27 (1): 1-20. 2019. Disponível em: <DOI: 10.1080/0965254X.2019.1677747> Acesso em: 21 de abr. de 2022.

DAMÁZIO, L. F.; COUTINHO, L. A. N.; SHIGAKI, H. B. Comportamento do consumidor em relação a produtos sustentáveis: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 3, 2020.

DANTAS, E. B. **Gestão da Informação Sobre a Satisfação de Consumidores e Clientes: Condição Primordial na Orientação Para o Mercado**. 1ª edição ed. [s.l.] Atlas, 2014.

DAY, G. S. Continuous learning about markets. **California Management Review**, v. 36, n. 4, p 9-31, Summer 1994a.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p 37-52, Oct. 1994b.

DELLAGNELO, E. H. L., & Silva, R. C. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática (pp. 97-118). São Paulo: FGV.

DE OLIVEIRA, Maria Carolina Serpa Fagundes et al. Orientação para o Mercado e Habilidades de Marketing Internacional: Um Estudo acerca da Influência sobre o Desempenho Internacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, p. 26-40, 2017.

DOOLEY, L.M. Case Study Research and Theory Bulding. **Advances in Developing Human Resources**, vol.4, n.3, aug. 2002.

DOSSENA, C. MOCHI, F., BISSOLA, R.; IMPERATORI, B. Restaurants and social media: rethinking organizational capabilities and individual competencies. **Journal of Tourism Futures**, v.7, n.1, 2021. Disponível em: <DOI: 10.1108/JTF-06-2019-0050> Acesso em: 18 de mai. de 2021.

DU PLESSIS, F. M. **Consumers' perception of the service quality of fast-food outlets in Gauteng**, 163f. Tese de Doutorado. Hatfield / África do Sul: University of Pretoria. 2015. Disponível em: <[hps://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/53485/DuPlessis_Consumers_2015.pdf](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/53485/DuPlessis_Consumers_2015.pdf)? > Acesso em: 22 de mai. de 2021.

ELSEVIER. (2020). **What is Scopus about?** - Scopus: Access and use Support

Center. Disponível em:
https://service.elsevier.com/app/answers/detail/a_id/15100/supporthub/scopus/related/1/

FOLCH, D. C.; SPIELMAN, S. E.; MANDUCA, R. Fast food data: Where user-generated content works and where it does not. **Geographical analysis**, v. 50, n. 2, p. 125-140, 2018. Disponível em: <DOI: 10.1111/gean.12149 > Acesso em: 22 de mai. de 2021.

FORTES, N. M. L.; Dutschke, G. M. J.; Florencio, B. P.; Bustelo, F. E. **O impacto da orientação para o mercado na performance organizacional nas PMes portuguesas**. 2012.

GALVAO, M. C. B.; PLUYE, P.; RICARTE, I. L. M. **Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação**. InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 4-24, 2017.

GATTI, Bernadete A, **Implicações e perspectivas da pesquisa educacional no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Cadernos de Pesquisa, 2001.

GAUZENTE, Claire. **Market orientation in franchise networks: a contrast analysis of franchisors and franchisees views**. The international review of retail, distribution and consumer research, v. 20, n. 2, p. 273-284, 2010.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. **Revista de administração de empresas**, v. 35, p. 20 -71, 1995.

GONÇALVES FILHO, C.; MARTINS, H.; SOUKI, G.; REIS NETO, M.; LOPES, V. **O impacto das etapas do processo de administração estratégica como antecedentes do desempenho em micro e pequenas empresas.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 5, n. 3, p. 61-83, 2011.

GONÇALVES FILHO, Cid; VEIT, Mara Regina; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. **Inovação, estratégia, orientação para o mercado e empreendedorismo: identificação de clusters de empresas e teste de modelo de predição do desempenho nos negócios.** RAI Revista de Administração e Inovação, v. 10, n. 2, p. 81-101, 2013.

GORDON, R. A.; HOWELL, J. E. **Higher education for business.** New York : Columbia University Press, 1959.

GREEN, K.; TOMS, L.; CLARK, J. Impact of market orientation on environmental sustainability strategy. **Management Research Review**, v. 38, p. 217–238, 16 fev. 2015.

HATAMMIMI, J.; SHARIF, O. O. The relation of social media understanding to way of starting business. **Advanced Science Letters**, v. 21, n. 5, p. 1398-1402, 2015. Disponível em: <DOI: 10.1166/asl.2015.6044> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

HARRIS, Lloyd C.; PIERCY, Nigel F. Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. **Journal of Services Marketing**, 1999.

HUGHES, R. G.; HARVEY, P. WJ; HEYWOOD, P. F. The food–service industry, dietary guidelines and change. **Australian and New Zealand journal of public health**, v. 21, n. 5, p. 539-544, 1997. Disponível em: <DOI: 10.1111/j.1467-842X.1997.tb01748.x > Acesso em: 22 de mai. de 2021.

HUTCHINSON, D.; SINGH, J.; WALKER, K. An assessment of the early stages of a sustainable business model in the Canadian fast food industry. **European Business**

Review, v.24, n.6, 2012. Disponível em: <DOI: 10.1108/09555341211270537> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2016**. Rio de Janeiro, RJ: Departamento de Estudos e Pesquisas/Informação Econômica, IBGE. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101612.pdf>

Instituto Foodservice Brasil, IFB (2018). **Índice Desempenho do Foodservice: 2018**. São Paulo, SP. Disponível em: https://9647e778-371d-421b-9615-c5e4af4ae440.filesusr.com/ugd/05b30f_91b326ee050246d69ff5190c3ac21c99.pdf

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Orientação para o mercado: antecedentes e consequências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, p. 82–103, jun. 2006.

JEON, H. M; SUNG, H. J.; KIM, H. Y. Customers' acceptance intention of self-service technology of restaurant industry: expanding UTAUT with perceived risk and innovativeness. **Service Business**, v. 14, n. 4, p. 533-551, 2020. Disponível em: <DOI: 10.1007/s11628-020-00425-6> Acesso em: 22 de mai. de 2021

JOSEPH, O.; KIBERA, F. The Influence of Organizational Culture and Market Orientation on Performance of Microfinance Institutions in Kenya. **International Journal of Business and Management**, v. 10, 24 jul. 2015.

LEE, M.; ULGADO, F. M. Consumer evaluations of fast-food services: a cross-national comparison. **Journal of Services Marketing**, v.11, n.1, p. 39- 52, 1997.

Disponível em: <DOI: 10.1108/08876049710158358> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

LEE, Yong-Ki et al. **Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry**. *International journal of hospitality management*, v. 44, p. 28-37, 2015.

LYNCH, M.; BROOKS-CLEATOR, L. A.; GILES, A. R.; RUMFORD, M. H. "RIP KFC": Public Perceptions of a Fast-Food Restaurant Closure. **Ecology of food and nutrition**, v.58, n.2, p.120-141, 2019. Disponível em: <DOI: 10.1080/03670244.2019.1570178> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

KACKER, M.; PERRIGOT, R. Retailer use of a professional social media network: Insights from franchising. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 30, p. 222-233, 2016. Disponível em: <DOI: 10.1016/j.jretconser.2016.01.020> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

KIM, D.; JANG, S. C. S Online sharing behavior on social networking sites: Examining narcissism and gender effects. **International Journal of Hospitality Management**, v. 68, p. 89-93, 2018a. Disponível em: <DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.09.015> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

KIM, D.; JANG, S. C. S. The psychological and motivational aspects of restaurant experience sharing behavior on social networking sites. **Service Business**, v. 13, n. 1, p. 25-49, 2018b. Disponível em: < DOI: 10.1007/s11628-018-0367-8> Acesso em: 18 de mai. de 2021.

KING, B. L. Caught in the middle: franchise businesses and the social media wave. **Journal of Business Strategy**, v.37, n.2, p. 20-26, 2016. Disponível em: <DOI: 10.1108/JBS-04-2015-0037> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

KHAN, M. A. Technological Disruptions in Restaurant Services: Impact of Innovations and Delivery Services. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 44, n. 5, p. 715-732, 2020.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov. 1993.

KUMARI, V. K. A impact of customer behavior towards online food services. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, p. 497-499, 2019.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. **Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?**. Revista de Administração Mackenzie, v. 11, n. 4, art. 100, p. 131-153, 2010.

MELO-SILVA, Gustavo; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; DE ARAÚJO, Joaquim Filipe Esteves Ferraz. Desenvolvimento de produtos tradicionais artesanais e destinos turísticos regionais no contexto da indústria criativa. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 17, n. 3, 2018.

MEDEIROS, C. O.; CAVALLI, S. B.; PROENCA, R. P. C. Human resources administration processes in commercial restaurants and food safety: The actions of administrators. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 667-674, 2012. Disponível em: <DOI: 10.1016/j.ijhm.2011.09.002> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MONTGOMERY, K. C.; CHESTER, J.; GRIER, S. A.; DORFMAN, L. The new threat of digital marketing. **Pediatric Clinics**, v.59, n.3, p. 659-675, 2012. Disponível em: <DOI: 10.1016/j.pcl.2012.03.022> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

MORALES-CONTRERAS, M. F.; SUÁREZ-BARRAZA, M. F.; LEPORATI, M. Identifying Muda in a fast-food service process in Spain. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v.12, n.2, 2020. Disponível em: <10.1108/IJQSS-10-2019-0116> Acesso em: 18 de mai. de 2021.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.

NARVER, J.C.; SLATER, S. F.; TIETJE, B. Creating a market orientation. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 241-255, 1998.

NEWMAN, Alexander; PRAJOGO, Daniel; ATHERTON, Andrew. The influence of market orientation on innovation strategies. **Journal of service theory and practice**, 2016.

NEWMAN, J. M. Leadership observations of an undercover fast-food worker. **Management Research News**, v.30, n.7, p. 453-459, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/01409170710759685> > Acesso em: 22 de mai. de 2021.

OYEDELE, A.; HERNANDEZ, M. D.; BACKES, K. Consumer culture and political ideology plots in social media campaigns. **Journal of Promotion Management**, v. 25, n. 1, p. 108-127, 2019. Disponível em: <DOI: 10.1080/10496491.2018.1427655> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

PARKHE, A.; SMITH, M. F.; CHANDRAN, R. An Application of Porter's Strategic Management Framework to Fast Food Retailing Performance. **Journal of Food Products Marketing**, v. 1, n. 2, p. 43-55, 1993. Disponível em: <DOI: 10.1300/J038v01n02_04 > Acesso em: 22 de mai. de 2021.

PERRIGOT, R.; KACKER, M.; BASSET, G.; CLIQUET, G. Antecedents of early adoption and use of social media networks for stakeholder communications: Evidence from

franchising. **Journal of Small Business Management**, v.50, n.4, p. 539-565, 2012. Disponível em: <DOI: 10.1111/j.1540-627X.2012.00366.x > Acesso em: 22 de mai. de 2021.

POOLE, B. French fast food and the myth of Americanisation. **Modern & Contemporary France**, v. 28, n. 2, p. 141-156, 2020. Disponível em: < DOI: 10.1080/09639489.2019.1585774> Acesso em: 18 de mai. de 2021.

PREBLE, John F.; HOFFMAN, Richard C. **Strategies for business format franchisors to expand into global markets**. *Journal of Marketing Channels*, v. 13, n. 3, p. 29-50, 2006.

QIN, H.; PRYBUTOK, V. R. Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in fast-food restaurants. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v.1, n.1, 2009. Disponível em: <DOI: 10.1108/17566690910945886> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

QUEIROZ, A. F.; FINOCCHIO, C. S. Mensurando o Valor Percebido em Serviços de Alimentação: Uma Pesquisa com Consumidores de Fast Food. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 4, p. 532-544, 2018. Disponível em: <DOI: 10.5585/remark.v17i4.3873 > Acesso em: 22 de mai. de 2021.

QUILES-SOLER, M. D. C.; MONSERRAT-GAUCHI, J. Marketing de proximidad en la empresa de franquicia. **Prisma Social**, n. 14, p. 58-84, 2015. Disponível em: <DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530003.pdf>> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

RIBEIRO, ANNE VALÉRIA RODRIGUES. Aprendizagem e performance: impacto na sustentabilidade de organizações. 2021. Dissertação de Mestrado.

RIBEIRO, J.; SOUZA, F. N. DE; LOBÃO, C. Editorial: Saturação da Análise na Investigação Qualitativa: Quando Parar de Recolher Dados? **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 6, n. 10, p. iii–vii, 18 abr. 2018.

RODGERS, S. Technological developments and the need for technical competencies in food services. **The journal of the Royal Society for the Promotion of Health**, v. 125, n. 3, p. 117-123, 2005. Disponível em: <DOI: 10.1177/146642400512500315> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

RUMMO, P. E.; CASSIDY, O.; WELLS, I., COFFINO, J. A.; BRAGG, M. A. Examining the relationship between youth-targeted food marketing expenditures and the demographics of social media followers. **International journal of environmental research and public health**, v. 17, n.5, 2020. Disponível em: <DOI: 10.3390/ijerph17051631> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 2000. Tese de Doutorado.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C (2007). **Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica**. Rev. bras. fisioter., 11(1), 83–89.

SEBRAE. (2019). **O Setor de Alimentação Fora do Lar Conectado com o Futuro—** Sebrae. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/o-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-conectado-com-o-futuro,cfeda9710ca8c610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

ŠERICÍ, M.; PRANIČEVIĆ, D. G. Consumer-generated reviews on social media and brand relationship outcomes in the fast-food chain industry. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 27, n. 2, p. 218-238, 2018. Disponível em: <DOI: 10.1080/19368623.2017.1340219> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 6 maio 2015.

SHAMSUDIN, M.; F.; NAYAN, S., ISHAK, M. F., ESA, S. A., HASSAN, S. Customer loyalty in the fast food restaurants: Case of Gen Z. **Journal of Critical Reviews**, v. 7, n. 19, p. 684-692, 2020. Disponível em: <DOI: 10.31838/jcr.07.19.83 > Acesso em: 22 de mai. de 2021.

SINCLAIR-MARAGH, G.; JACOBS-GRAY, N.; BROWN-ROOMES, N. A case of talent management practices in motivating fast food service employees. **Emerald Emerging Markets Case Studies**, 2017. Disponível em: <DOI: 10.1108/EEMCS-07-2016-0153> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

SCHLESINGER, M. W. D. Percepción del posicionamiento estratégico en el ámbito de las franquicias de comida rápida en España. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 13, n. 41, p. 124-145, 2008.

SLACK, N. J.; SINGH, G.; ALI, J.; LATA, R.; MUDALIAR, K.; SWAMY, Y. Influence of fast-food restaurant service quality and its dimensions on customer perceived value, satisfaction and behavioural intentions. **British Food Journal**, 2020. Disponível em: <DOI: 10.1108/BFJ-09-2020-0771> Acesso em: 18 de mai. de 2021.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Intelligence generation and superior customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, July 1995.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 46-55, Jan. 1994.

STANK, T. P.; GOLDSBY, T. J.; VICKERY, S. K.; SAVITSKIE, K. Logistics service performance: estimating its influence on market share. **Journal of business logistics**, v. 24, n. 1, p. 27-55, 2003. Disponível em: <DOI: 10.1016/S0272-6963(98)00052-7> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

SWIMBERGHE, K. R.; WOOLDRIDGE, B. R. Drivers of customer relationships in quick-service restaurants: The role of corporate social responsibility. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 55, n. 4, p. 354-364, 2014. Disponível em: <DOI: 10.1177/1938965513519008> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

TEECE, David J. Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. In: *Entrepreneurship, innovation, and platforms*. Emerald Publishing Limited, 2017.

TSAI, M.; SHIH, K.; CHEN, J. CH. A comparison of the service quality of fast food chain franchises. **International Journal of Services and Standards**, v. 3, n. 2, p. 222-238, 2007. Disponível em: <DOI: 10.1504/IJSS.2007.012930 > Acesso em: 22 de mai. de 2021.

TURNER, P. Fast marketing, furious interactions: an interstellar community on Instagram. **Celebrity Studies**, v. 10, n. 4, p. 469-478, 2019. Disponível em: <DOI: 10.1080/19392397.2019.1672997> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, p. 523–538, 2010.

VAN IDDEKINGE, C. H.; FERRIS, G. R.; PERREWÉ, P. L.; PERRYMAN, A. A.; BLASS, F. R.; HEETDERKS, T. D. Effects of selection and training on unit-level performance over time: A latent growth modeling approach. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 4, 2009. Disponível em: <DOI: 10.1037/a0014453> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 2000. 47p.

VU, H. M.; CHAN, H. K.; LIM, M. K.; CHIU, A. S. Measuring business sustainability in food service operations: a case study in the fast-food industry. **Benchmarking: An International Journal**, v.24. n.4, 2017. Disponível em: <DOI: 10.1108/BIJ-04-2015-0030> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

WEI, Y.; HUANG, S. Food traceability system as elevating good corporate social responsibility for fast-food restaurants. **Cogent Business & Management**, v. 4, n. 1, 2017. Disponível em: <DOI: 10.1080/23311975.2017.1290891> Acesso em: 22 de mai. de 2021

WU, C. The performance impact of social media in the chain store industry. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5310-5316, 2016. Disponível em: <DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04.130> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZACHARY, M. A., MCKENNY, A. F., SHORT, J. C., DAVIS, K. M., & WU, D. (2011). **Franchise branding: An organizational identity perspective**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 629-645.

ZHANG, T. C.; OMRAN, B. A.; COBANOGLU, C. Generation Y's positive and negative eWOM: use of social media and mobile technology. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.29, n.2, 2017. Disponível em: <DOI: 10.1108/IJCHM-10-2015-0611> Acesso em: 22 de mai. de 2021.

ZHONG, Y.; MOON, H. C. What drives customer satisfaction, loyalty, and happiness in fast-food restaurants in China? perceived price, service quality, food quality, physical environment quality, and the moderating role of gender. **Foods**, v. 9, n. 4, p. 460, 2020. Disponível em: <DOI: 10.3390/foods9040460> Acesso em: 18 de mai. de 2021.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

CUMPRIMENTO: Bom dia, boa tarde ou boa noite, conforme o horário.

APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADOR (A): meu nome é Tabata Martins Oliveira, sou aluna de Mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, localizado em Belo Horizonte, Minas Gerais, e estou desenvolvendo uma pesquisa sob a orientação da Profa. Dra. Helena Belintani Shigaki.

APRESENTAÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA: o objetivo geral desta pesquisa é analisar a ênfase da orientação para o mercado no ramo de franquias fast-food atuantes no Brasil a partir da percepção dos gestores.

APRESENTAÇÃO DAS REGRAS DA ENTREVISTA: para a realização desta entrevista, ressalto que não existe resposta certa ou errada. Nesse sentido, todas as suas considerações serão importantes para esse estudo. Portanto, por favor, fique bem à vontade para responder às perguntas da forma que achar melhor.

INFORMAÇÕES SOBRE GRAVAÇÕES E SIGILO DA ENTREVISTA: informo ainda que esta entrevista será devidamente gravada, caso me autorize, e também será necessário que eu faça algumas anotações durante. Tudo bem? Esclareço também que, em nenhuma publicação desta pesquisa, você será identificado. Portanto, o total sigilo será guardado. Dessa forma, agora, solicito que, em contrapartida, você também não compartilhe e/ou comente nada do que for tratado durante a entrevista, combinado?

PERMISSÃO PARA GRAVAR: sendo assim, a partir deste momento, gostaria da sua autorização, permitindo que esta entrevista seja devidamente gravada.

APÓS A DEVIDA AUTORIZAÇÃO

BLOCO 1: APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADO (A) E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA QUE ELE (A) REPRESENTA
<u>Pergunta 1:</u> Qual é a sua formação, nomenclatura do atual cargo e responsabilidades como gestor?
<u>Pergunta 2:</u> Como se dá o trabalho da empresa que você representa em relação ao fato de ser uma franquia?
<u>Probe:</u> Todas as tratativas diárias de gestão são pautadas em regras da própria franqueadora ou não?
BLOCO 2: IDENTIFICAR E ANALISAR AS ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS DAS EMPRESAS OBJETO DESTE ESTUDO
<u>Pergunta 3:</u> Quem determina e opera as estratégias administrativas da empresa que representa?

Pergunta 4: Todas as regras estipuladas no processo de franchising da empresa que representa são seguidas à risca?

Probe: Se sim, como isso se dá? Se não, me explique por quê.

Pergunta 5: Como entende o funcionamento das estratégias administrativas da empresa que representa?

Probe: Avalia que funciona e gera bons resultados ou não? Qual é a sua percepção sobre?

Pergunta 6: Na sua opinião, qual é o foco da gestão da empresa que você representa?

Pergunta 7: Como você avalia que se dá a orientação para o mercado da empresa que você representa? O foco de vocês está no mercado? No cliente? No concorrente? Ou na soma de todos esses fatores?

Probe: Se acha que nenhum foco apresentado atende, me conte qual então seria?

**BLOCO 3: IDENTIFICAR AS MELHORES ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS
DESENVOLVIDAS E UTILIZADAS PARA MANTER A VANTAGEM COMPETITIVA
SUSTENTÁVEL DAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDO**

Pergunta 8: Quais são as estratégias administrativas mais comuns da empresa que representa em relação à sua atual orientação para o mercado?

Pergunta 9: Para você, quais são as estratégias administrativas da marca que representa que geram os melhores retornos?

Pergunta 10: Quais são esses retornos?

Probe: Na sua opinião, qual destes retornos partilhados tem maior relevância? Por quê?

**BLOCO 4: IDENTIFICAR OS DESAFIOS E AS EXPERIÊNCIAS
DECORRENTES DAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDO**

Pergunta 11: Quais são os principais desafios de gestão da empresa que representa em relação à sua atual orientação para o mercado?

Pergunta 12: Esses desafios geram que tipo de experiências?

Probe: Avalia que esses desafios são positivos ou negativos? Por quê?

Pergunta 13: Entre os principais desafios de gestão da empresa que representa já citados em relação à sua atual orientação para o mercado, quais você considera que geraram novos conhecimentos/boas práticas?

Pergunta 14: E quais são os aprendizados gerados pelas experiências desses desafios?

Pergunta 15: Na sua opinião e vivência, o que garante bons resultados para uma franquia de fast-food no que diz respeito a sua orientação para o mercado?

APÊNDICE B – TCLE

1. PROCESSO Nº 2 /2022	2. PARECER EMITIDO EM 14/09/2022
3. TÍTULO DO PROJETO: A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM FRANQUIAS DE FAST-FOOD NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES	
4. PESQUISADOR(ES) PROPONENTE(S) (incluindo Professor Orientador, se for o caso):	
Pesquisadora: Tabata Martins Oliveira Orientadora: Prof. ^ª Dr. ^ª Helena Belintani Shigaki	
5. PARECER:	
Após apreciação do projeto de pesquisa proposto, o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes resolve:	
Aprovado para a fase de coleta de dados, considerando os quesitos de avaliação: projeto de pesquisa e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	

APÊNDICE C - Apresentação dos códigos analíticos

CÓDIGOS ANALÍTICOS	CATEGORIAS	CÓDIGOS DESCRITIVOS	ENTREVISTADOS
ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS	Gestão de uma franquia	. Franqueadora (análise e planejamento curto, médio e longo prazo; marketing, produto, padrão; lei; padrão e preservação; produto; tecnologia, marketing, treinamento e gestão de pessoas; produto, marca, posicionamento, tudo; marca e padrão de produto)	HO-F1; FQ1-F1; HE1-F2; FQ2-F3; GE1-F4; HE2-F5; FQ3-F6; FQ4-F7; GE2-F6; G0-F7
		. Franqueado (treinamento e liderança; gestão financeira; financeiro e operacional; voz ativa; rotina administrativa; rotina administrativa e responsabilidade fiscal; rotina administrativa e financeira)	FQ1-F1; HE1-F2; FQ2-F3; GE1-F4; FQ3-F6; FQ4-F7; G0-F7
		. Tem que seguir regras	HO-F1; FQ1-F1; FQ4-F7; G0-F7
		. Tem franqueado que não segue regras	FQ1-F1; FQ2-F3; HE2-F5; FQ3-F6; GE2-F6
		. Maioria segue regras	HE1-F2; GE1-F4; FQ3-F6; GE2-F6
	Disseminação de inteligência	. Em processo de melhoria e maior autonomia	HO-F1
		. Investimento em comunicação interna	HO-F1; GE2-F6;
		. Escuta de franqueados estratégia principal	HO-F1; HE2-F5; FQ4-F7; GE2-F6; G0-F7
		. Investimento em treinamento e desafios entre equipe	FQ1-F1; FQ3-F6; G0-F7
		. Pautada em padrão de anos	HE1-F2
		. Requer adaptações por região, personalização de acordo com necessidades e situações, como pandemia	HE1-F2; HE2-F5
		. Foco em venda	HE1-F2
		. Serviço, atendimento como diferencial	HE1-F2
		. Cuidar de gente principalmente	HE1-F2
		. Foco em logística	HE1-F2
		. Foco desenvolvimento de novos produtos	FQ2-F3
		. Busca incessante venda pós-pandemia	FQ2-F3
		. Terceirizada para sistema de gestão de expansão, processos	GE1-F4

CÓDIGOS ANALÍTICOS	CATEGORIAS	CÓDIGOS DESCRITIVOS	ENTREVISTADOS
	Foco de gestão	. Experiência do cliente	HO-F1; G0-F7
		. Equipe (gente) e seu treinamento	HO-F1; HE1-F2; FQ2-F3; G0-F7
		. Venda	FQ1-F1; FQ2-F3; GE2-F6
		. Gestão de processos	FQ1-F1; G0-F7
		. Suplementos	FQ1-F1
		. Produto de qualidade	FQ2-F3; FQ3-F6; FQ4-F7; GE2-F6
		. Expansão	GE1-F4; HE2-F5
		. Atendimento de qualidade	FQ3-F6; FQ4-F7
		. <i>Layout</i> lojas	FQ3-F6
	. Limpeza	FQ4-F7	
	Orientação para o mercado	. Cliente	HO-F1; FQ4-F7; G0-F7
		. Concorrente	HO-F1
		. Soma (cliente, mercado, concorrente)	FQ1-F1; GE1-F4; FQ3-F6; GE2-F6
		. Soma (cliente, mercado, concorrente) + franqueado	HE1-F2; GE1-F4; HE2-F5
		. Expansão	FQ2-F3
. Franqueado		HE2-F5	
VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS	Tomada de ações	. Campanhas de marketing	HO-F1; GE1-F4; FQ4-F7
		. Olhar contínuo concorrência	HO-F1
		. Olhar contínuo experiência cliente	HO-F1
		. Relacionamento, acompanhamento e treinamento franqueados	FQ1-F1; HE2-F5; FQ3-F6; FQ4-F7; G0-F7
		. Relacionamento franqueados potenciais	GE1-F4;
		. Produtos de qualidade	HE1-F2; G0-F7
		. Preço competitivo	HE1-F2
		. Fazer mais com menos	FQ2-F3
		. Serviço <i>delivery</i>	FQ3-F6; FQ4-F7
		. Diversificação pagamentos	FQ4-F7
		. Clube de fidelização com cliente	GE2-F6
		. Eventos nas lojas	GE2-F6
		. Inovação	G0-F7
	. Pesquisa cliente	G0-F7	
	Vantagens competitivas	. Campanhas de marketing	HO-F1; FQ1-F1; FQ3-F6; FQ4-F7; GE2-F6
		. Operação enxuta e toda elétrica	HO-F1
		. Serviço rápido e de qualidade	HE1-F2

CÓDIGOS ANALÍTICOS	CATEGORIAS	CÓDIGOS DESCRITIVOS	ENTREVISTADOS
		. Não claras pós-pandemia	FQ2-F3
		. Bom relacionamento com empreendedores de shoppings centers	GE1-F4
		. Treinamento equipe	HE2-F5
		. Análise comunidade entorno loja	HE2-F5
		. Atendimento personalizado franqueados	HE2-F5
		. Lançamento novos produtos	FQ4-F7
		. Pagamento digital	FQ4-F7
		. Expansão	FQ4-F7
		. Eventos lojas	GE2-F6
		. Padronização produtos	G0-F7
	. Desenvolvimento sustentável	G0-F7	
	Lucratividade a longo prazo	. Fortificação marca	HO-F1; GE2-F6
		. Maior venda e faturamento	HO-F1; FQ1-F1; HE1-F2; HE2-F5; FQ3-F6; FQ4-F7; GE2-F6
		. Padronização	FQ1-F1
		. Falta de foco, norte	FQ2-F3
		. Maior participação feiras	GE1-F4
		. Muito trabalho	FQ3-F6
		. Pouco lucro franqueador	FQ3-F6
		. Satisfação cliente	G0-F7
. Geração empregos		G0-F7	
DESAFIOS E BOAS PRÁTICAS ORGANIZAIONAIS	Desafios organizacionai s	. Falta metas uniformes	HO-F1; FQ2-F3
		. Falta alinhamento nacional	HO-F1
		. Expansão	HO-F1; GE1-F4
		. Gestão de pessoas	FQ1-F1; HE1-F2; HE2-F5; FQ4-F7; G0-F7
		. Controles internos	FQ1-F1
		. Oferecer valores de investimentos reais	GE1-F4
		. Entender mercado	HE2-F5
		. Propor novas ações	HE2-F5
		. Mercado pós-pandemia	FQ3-F6
		. Aumento de lucratividade	FQ3-F6
		. Gestão de clientes	FQ4-F7
		. Ser competitivo	GE2-F6
		. Entregar produto de qualidade	FQ2-F3; GE2-F6
		. Atendimento ágil	GE2-F6

CÓDIGOS ANALÍTICOS	CATEGORIAS	CÓDIGOS DESCRITIVOS	ENTREVISTADOS
	Experiência organizacional	. Processo de expansão	HO-F1; GE1-F4; FQ4-F7
		. Gestão de pessoas	HE1-F2; HE2-F5; FQ4-F7
		. Gestão do franqueado	FQ1-F1; FQ2-F3; FQ4-F7; GE2-F6; HE1-F2; HE2-F5
		. Gestão de cliente	FQ4-F7; G0-F7
		. Novas tecnologias e equipamentos	FQ3-F6; FQ4-F7
		. Inclusão cláusula contrato sobre pandemia	FQ4-F7, HE1-F2
		. Achar equilíbrio em como inovar e também lucrar	FQ4-F7; GE1-F4; FQ3-F6
		. Criar relacionamento com família de jovens colaboradores	FQ4-F7
		. Entendimento de que mercado e cliente são dinâmicos	HE2-F5; FQ4-F7; GE1-F4; GE2-F6; G0-F7
		. Real importância da diversidade	FQ4-F7
	Desempenho organizacional	. Produto de qualidade	HO-F1; FQ4-F7
		. Preço justo	HO-F1; HE2-F5; FQ4-F7
		. Atendimento ágil	HE2-F5
		. Franqueadora e franqueado entenderem que franquias não funcionam sozinhas	FQ1-F1
		. Franqueado precisa fazer dever de casa e seguir padrão	FQ1-F1; HE1-F2; FQ3-F6; GE2-F6
		. Investimento em gestão de pessoas, treinamento equipe, manuais de boas práticas	HE1-F2; GE1-F4; FQ3-F6; GE2-F6; G0-F7
		. Franqueadora oferecer valor de investimento justo para franqueado	FQ2-F3
		. Franqueadora escolher franqueados com mais critério	FQ2-F3
		. Franqueadora ter lojas próprias	GE1-F4
		. Gestão de caixa	FQ3-F6
		. Franqueado criar relacionamento com cliente	FQ4-F7
		. Franqueado escolher uma marca já conhecida, consolidada	GE2-F6
. Franqueadora e franqueado escolherem bem os locais das lojas	GE2-F6		
. Franqueadora e franqueado investirem em pesquisas	G0-F7		

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Nota: HO-F1= Head de Operações e Treinamento da franquias 1; FQ1-F1 = Franqueado 1 da franquias 1; HE1-F2 = Head de Expansão 1 da franquias 2; FQ2-F3 = Franqueado 2 da franquias 3; GE1-F4 = Gerente Nacional de Expansão 1 da franquias 4; HE2-F5 = Head de Expansão 2 Nacional da franquias 5; FQ3-F6 = Franqueado 3 da franquias 6; FQ4-F7 = Franqueado 4 da franquias 7; GE2-F6 = Gerente de Expansão e Franquias 2 da franquias 6; G0-F7 = Gerente de Operações da franquias 7.