

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MCDA-C NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE MARKETING NO SETOR DE FRANQUIAS

MARA CRISTINE KICH

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
marakich@gmail.com

ALÉSSIO BESSA SARQUIS

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
alessio.sarquis@ig.com.br

ADEMAR DUTRA

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
ademar.unisul@gmail.com

SANDRA ROLIM ENSSLIN

Universidade Federal de Santa Catarina
sensslin@gmail.com

ÁREA TENÁTICA: MARKETING
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MCDA-C NA AVALIAÇÃO DO
DESEMPENHO DE MARKETING NO SETOR DE FRANQUIAS

RESUMO:

O sistema de franquia tende a oferecer aos novos empreendimentos elevada possibilidade de sucesso, mas requer adequada avaliação do desempenho das ações de marketing dos franqueados. O objetivo do presente estudo é construir um modelo de avaliação do desempenho de marketing dos franqueados de uma rede de franquias do setor de revestimentos cerâmicos, tendo como instrumento de intervenção a Metodologia MCDA-C (Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista). Trata-se de um estudo exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa, na forma de estudo de caso, com paradigma construtivista, lógica indutiva e com coleta de dados primários e secundários. Os resultados apontam que a utilização da metodologia MCDA-C possibilita a construção de modelos de avaliação do desempenho de marketing aplicáveis ao sistema de franquias, com uso integrado de diferentes critérios de avaliação elaborados sob medida e com percepções/valores dos diferentes agentes envolvidos.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing; Franquia; Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

The franchise system tends to offer a new high possibility of successful ventures, but it requires adequate evaluation of the performance of marketing actions of franchisees. The aim of this study is to build a model of evaluation of marketing performance of the franchisees from a franchise network in the ceramic tile industry having as an instrument of intervention the Methodology MCDA-C (Multi-Criteria Decision Aiding – Constructivist). This is an exploratory study with a qualitative and quantitative approach, in the form of case study, with constructivist paradigm, inductive logic and with the collection of primary and secondary data. The results indicate that the use of MCDA-C methodology allows the construction of models for evaluating marketing performance applicable to the franchise system, with integrated use of different evaluation criteria specially elaborated and with perceptions/values of the different actors involved.

Keywords: Marketing; Franchise; Performance of Evaluation.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho tem papel relevante nos processos de planejamento e controle de estratégias, atividades e recursos organizacionais (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986). Quando executada de forma adequada, esta avaliação contribui para a mensuração de resultados, para a melhora do conhecimento sobre a situação da organização e para a tomada de decisões (KAPLAN; NORTON, 2000). Dutra (2005) define avaliação de desempenho como um processo de atribuição de valor para aspectos relevantes da organização, visando caracterizar o nível de desempenho e promover ações de melhorias. Para Neely *et al.* (1995), a avaliação de desempenho organizacional consiste na quantificação da eficiência e eficácia de determinada organização por meio de métricas que determinam o quanto seus objetivos estão sendo atingidos.

No âmbito de marketing, alguns estudos têm apontado deficiências no processo de avaliação do desempenho organizacional (GUISSEONI; NEVES, 2013; GINEVICIUS; PODVEZKO; GINEVICIUS, 2013). Há também situações em que as decisões de marketing são tomadas com pouquíssima avaliação estratégica (HIEBING; COOPER, 1997) e que o controle de marketing ocorre de forma limitada, superficial, com visão de curto prazo e sem sistemática estruturada (SARQUIS; IKEDA, 2003). O estudo de Mazzon e Hernandez (2013) analisou a produção científica brasileira sobre marketing no período 2000-2009 e revelou a carência de pesquisas empíricas sobre avaliação do desempenho de marketing e a falta de inovação na abordagem metodológica do tema. Queiroz (2008) e Sampaio *et al.* (2011) mencionaram também a carência de pesquisas aplicadas no Brasil sobre métricas de desempenho em marketing.

Segundo Kotler e Keller (2012), a fragmentação das mídias de propaganda, a intensificação do poder dos canais de distribuição e a expansão dos sistemas de franquias contribuíram para aumentar a proporção dos gastos de marketing nos canais de distribuição, e há necessidade de melhoria na eficácia dos recursos de marketing (STEWART, 2009). No setor de franquias, a avaliação de desempenho deve ocorrer de forma constante, utilizando critérios adequados para franqueador e franqueado, e necessita incorporar medidas não financeiras e objetivas (WARD, 2003). Segundo Reis *et al* (2013), há poucos estudos empíricos sobre avaliação do desempenho em empresas varejistas e, apesar da importância do tema, há ainda um grupo reduzido de pesquisadores dedicado ao estudo de métodos de avaliação do desempenho de marketing no setor de franquias.

Com base nessas constatações, decidiu-se pela realização do presente estudo com o seguinte problema de pesquisa: Como a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) pode ser aplicada na avaliação do desempenho das ações de marketing dos franqueados? Assim, o objetivo geral do estudo é construir um modelo de avaliação do desempenho das ações de marketing dos franqueados de uma rede de franquias do setor de revestimentos cerâmicos, tendo como instrumento de intervenção a metodologia MCDA-C. Os objetivos específicos são: estruturar contexto do problema, elementos primários de avaliação, áreas de preocupação, descritores e escalas de mensuração; verificar a construção das funções de valor, taxas de substituição e o desempenho dos franqueados; apontar recomendações de melhorias para o desempenho de marketing dos franqueados.

2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE MARKETING

Na função marketing, a avaliação do desempenho compreende o processo de mensuração da eficácia e eficiência de estratégias, ações e recursos de marketing da organização, com base nos objetivos estabelecidos (GAO, 2010). Conforme *American Marketing Association* (AMA, 2014), marketing compreende instituições, processos e ações envolvidos na criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para clientes,

parceiros e sociedade em geral. É competência essencial de marketing estimular e atender demandas de mercado da organização.

Dirigentes e proprietários têm exigido cada vez mais a avaliação do desempenho de marketing (STEWART, 2009). Esta avaliação possibilita: melhorar a eficácia na aplicação dos recursos de marketing (HIEBING; COOPER, 1997); conhecer melhor a situação da organização, de produtos, marcas e clientes, e identificar os recursos necessários quando do planejamento de marketing (WESTWOOD, 1997); reduzir alguns riscos envolvidos na definição e aplicação da verba de marketing (FERRELL *et al.*, 2000).

Há diferentes métodos e métricas de avaliação do desempenho de marketing. Kotler e Keller (2012), por exemplo, propõem um método de avaliação com quatro dimensões: controle do plano de marketing, controle da lucratividade, controle da eficiência e controle estratégico. O controle do plano verifica se os resultados planejados estão sendo obtidos e contém análises de vendas, participação de mercado e despesas de marketing. O controle da lucratividade examina onde a organização está ganhando e perdendo dinheiro, e contém análises de rentabilidade por produto, território, cliente, segmento e canal de distribuição. O controle da eficiência avalia a produtividade dos gastos de marketing e o impacto das despesas sobre faturamento, e contém análises da eficiência de força de vendas, propaganda, promoção de vendas e distribuição. O controle estratégico examina se estão sendo perseguidas as melhores oportunidades de mercado, produtos e canais de distribuição.

O método de avaliação proposto por Gama (2011) tem cinco dimensões: cultura, capacidades, processos, desempenho competitivo e desempenho financeiro. A avaliação da cultura envolve as análises de qualidade de serviços, relacionamentos interpessoais, comunicação interna e nível de inovação (aspectos que refletem a orientação de marketing). A avaliação das capacidades revela as habilidades de mercado da organização e a situação das relações com os mercados-alvo. Processos de marketing apontam como ocorre a criação, comunicação e entrega de valor aos clientes. O desempenho competitivo envolve análises de qualidade percebida, satisfação dos compradores, lealdade dos clientes, valor patrimonial de marcas e participação de mercado. Enquanto o desempenho financeiro avalia os resultados em termos de faturamento, lucro e margem operacional da organização.

Segundo Farris *et al.* (2006), as métricas de marketing compreendem um sistema de mensuração que quantifica a dinâmica da aplicação de recursos em determinadas dimensões de marketing relevantes para o desempenho da organização. Estudos tradicionais revelaram como principais métricas de marketing utilizadas: indicadores de propaganda, precificação e promoção de vendas em relação ao faturamento ou à participação de mercado (SRINIVASAN; LESZCZYC; BASS, 2000). Há também métricas relacionadas ao desempenho do canal de distribuição: indicadores de produtos, preço, clientes, equipe de vendas e promoção por canal/varejo (FARRIS *et al.*, 2006). Mais recentemente, Sampaio *et al.*, (2011) apontou como de métricas de marketing utilizadas: indicadores de satisfação, reclamação e lealdade dos clientes; conhecimento de produtos, qualidade percebida, grau de inovação e disponibilidade de produtos; resultados financeiros em termos de lucro, ROI e vendas.

Estudo realizado por Reis *et al.*, (2013) examinou o relacionamento entre "orientação empreendedora" e "capacidade de marketing" no desempenho de pequenas empresas varejistas, e os resultados apontaram cinco subdimensões das capacidades de marketing (pesquisa de mercado, preço, produto, promoção e gestão de marketing) e que quanto mais desenvolvida for a capacidade de marketing maior tende a ser o desempenho da organização. Estes resultados corroboram com o estudo de Moore e Fairhurst (2003), segundo o qual empresas varejistas com melhores capacidades de marketing apresentam também melhor desempenho organizacional. O estudo de Gonçalves, Guallino e Robinot (2011) analisou a aplicação do método *Data Envelopment Analysis* (DEA) na avaliação do desempenho de

marketing e os resultados revelaram que o método permite avaliar adequadamente o desempenho individual e comparativo de diferentes organizações, e auxilia na identificação da combinação ótima de recomendações para organizações com desempenho deficiente.

O estudo de Guissoni e Neves (2013) analisou a evolução no conceito desempenho de marketing no período de 1960-2012 a partir de diferentes estudos. Os resultados apontam que até a década de 60 os estudos focalizaram em medidas financeiras e na busca pela eficiência em marketing, impacto na lucratividade e na produtividade de marketing. Nas décadas de 70 e 80, os estudos focalizaram na aplicação de medidas financeiras e não financeiras, e na utilização do ROI em marketing, na alocação de recursos entre propaganda e promoção, no desenvolvimento de novas metodologias (ex: BCG e PIMS) e na métrica participação de mercado. Na década de 90, os estudos focalizaram a avaliação dos ativos de marketing e nas análises de valor de marcas e de valor do cliente, na avaliação dos moderadores das ações de marketing, na orientação em relação ao mercado e na adaptação ao ambiente competitivo. A partir dos anos 2000, os estudos focalizaram na agregação de valor e na integração das diversas métricas de marketing, no estímulo à tomada de decisões com o uso de métricas e na utilização de técnicas de modelagem em marketing.

3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO SETOR DE FRANQUIAS

A *International Franchise Association* (IFA) define franquia ou *franchising* como o licenciamento entre duas organizações juridicamente independentes (franqueador e franqueado), com relacionamento contínuo, produção em rede, estratégias de marketing unificadas e repasse de conhecimentos, imagem de marca, técnicas de administração e comercialização (IFA, 2014). Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) franquia compreende um sistema de cooperação no nível corporativo com relação contratual que estabelece compartilhamento e controle de recursos e capacitações entre franqueador e franqueados.

No sistema de franquias, lojas franqueadas com características semelhantes (mesmo produto, política de preços, padrão de serviços e arquitetura de loja) podem apresentar resultados diferentes e deficiências que podem prejudicar a imagem de outras lojas e o interesse de mercado pela marca licenciada (ANDRADE, 1993). Assim, há a necessidade de cooperação entre os franqueados e proteção do posicionamento da marca e do modelo de negócio formatado. A natureza deste sistema requer que o franqueador exerça certo controle legal e em intensidade superior ao de negócios independentes, e que monitore o desempenho dos franqueados (CHERTO *et al.*, 2006). Conforme Lavieri e Cunha (2009), o sistema de franquia requer acompanhamento constante das operações dos franqueados e um modelo de avaliação do desempenho adequado.

Algumas especificidades do sistema de franquias devem ser observadas no modelo de avaliação do desempenho de fraqueados. É preciso, por exemplo: considerar as necessidades do franqueador para faturamento, *royalties* e taxa de publicidade (ANDRADE, 1993); atenuar ressentimentos ou problemas de relacionamento em função do processo de avaliação (LAVIERI e CUNHA, 2009); reduzir os custos do processo de avaliação; estimular o comportamento de valorização da marca dos franqueados; dispor de indicadores de desempenho variados e abrangentes, elaborados a partir da percepção dos diferentes agentes envolvidos (PAULINO, 2011).

Conforme Paulino (2011), não há consenso na literatura especializada sobre a forma de avaliação do desempenho de franqueados e diferentes fontes de informação, indicadores de desempenho (financeiros, não financeiros, objetivos e subjetivos), instrumentos de mensuração e métodos de mensuração podem ser empregados (formal, informal, espontâneo ou imposto). Para Hudson, Smart e Bourne (2001), a avaliação do desempenho em franquias requer análise comparativa de diferenças franqueados e a verificação do desempenho desejado em relação ao realizado. O estudo de Simons (1994) revelou que a avaliação de desempenho no setor de franquias tem sido aplicada como diferentes propósitos: comunicar valores,

objetivos e direcionamento competitivo do negócio franqueado; estabelecer regras unificadas de planejamento e operação; monitorar resultados e proporcionar motivação, recursos e informações do desempenho desejado; garantir o envolvimento dos proprietários nas decisões e no dia-a-dia das franquias.

O estudo de Lavieri e Cunha (2009) investigou a prática de avaliação de desempenho em 63 franquias e revelou que: apenas 41% deles fazem de forma eficiente a avaliação de desempenho de franqueados; 11% não dispõem de objetivos de avaliação definidos; 17% não relacionam resultados com objetivos definidos; 21% não definem na avaliação os dados a serem coletados; 10% não apresentam recomendações a partir dos resultados da avaliação; 56% utilizam até 30 indicadores de desempenho e que a quantidade de indicadores varia em função dos objetivos definidos.

A pesquisa de Chaudey e Fadairo (2008) analisou a concepção contratual das relações franqueador e franqueados, e obteve evidências empíricas da relações entre características de contratos e desempenho organizacional. As estimativas econométricas realizadas na perspectiva da teoria da agência indicam que contratos de franquias restritivos (com mais limitações aos franqueados) tendem a favorecer o interesse coletivo franquia e a fomentar o desempenho organizacional dos franqueados.

O estudo de Machado e Espinha (2010) analisou fatores de fracasso em franquias na percepção de 39 ex-franqueados. Os resultados apontam como principais fatores: resultado financeiro abaixo da expectativa inicial; apoio do franqueador aquém do prometido; atritos no relacionamento com o franqueador; falta de informações gerenciais ou controle gerencial; escolha errada de ramo/setor de negócios; falta de capital de giro; taxas de *royalties* elevadas; falta de experiência do franqueado no negócios escolhido; carga tributária elevada; falta de experiência gerencial do franqueado. Com efeito, deficiência no controle gerencial é um dos principais fatores de fracasso apontados pelos franqueados.

O estudo de Fontenelle, Hoeltgebaum e Silveira (2006) analisou a relação entre perfil do franqueado e desempenho organizacional no setor confecção de vestuário. A conclusão é que franqueados com comportamento empreendedor mais desenvolvido (ex: busca oportunidades, estabelece metas, monitora a concorrência e comprometido com resultados) são também os que apresentaram melhor desempenho organizacional. O estudo apontou como critérios de avaliação do desempenho de franqueados: vendas por metro quadrado, vendas por metro linear de prateleira, vendas por funcionários, volume total de vendas, número de clientes, venda média por tíquete e volume de venda por atendimento.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto à filosofia de pesquisa, este estudo classifica-se como construtivista (ROY, 1996) e envolve a produção de conhecimento com a participação ativa dos atores envolvidos. O estudo busca a construção de conhecimento sobre o processo de avaliação do desempenho de marketing de franqueados a partir de percepções, experiências e valores de franqueador e franqueados. Quanto à lógica de pesquisa, o estudo emprega a lógica indutiva, pois busca obter conclusões genéricas a partir de fatos provenientes de realidade específica. Na abordagem do problema, o estudo classifica-se como qualitativo-quantitativa. Qualitativo devido a busca de compreensão sobre a aplicação da metodologia MCDA-C na avaliação do desempenho de marketing e pela coleta da percepção dos atores envolvidos. Quantitativo na utilização de ferramentas estatísticas quando da transformação das escalas ordinais em cardinais e na forma de análise dos dados (RICHARDSON, 2008).

Quanto ao objetivo da pesquisa, o estudo tem caráter exploratório, pois envolve um problema de pesquisa com conhecimento reduzido e busca ampliar a compreensão por meio de amostragem reduzida (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1975). A estratégia da pesquisa é estudo de caso único, utilizado amplamente em investigações sobre processos

organizacionais (YIN, 2009), e indicada para estudos que envolvem fenômeno com inúmeras variáveis, elevada instabilidade de ocorrência e que requer estudo intensivo.

Em relação à coleta de dados, o estudo envolve a obtenção de dados primários e secundários. Os dados secundários foram extraídos de documentos internos da organização (sistema informatizado, relatórios de pesquisa, planos de ação e procedimentos operacionais). Os dados primários foram coletados por meio de entrevista pessoal em profundidade com 05 atores relevantes no processo de avaliação dos franqueados (diretor comercial, consultora-gestora da rede de franquias e gestores de unidades franqueadas), e apoiada com roteiro de entrevista previamente validado. Como possibilita a metodologia MCDA-C, dois autores do presente estudo com experiência no setor de franquias participaram como fontes de informações. A amostragem é não probabilística, com seleção por julgamento e conveniência dos elementos amostrais (RICHARDSON, 2008). A análise dos dados envolveu a leitura e interpretação de depoimentos e documentos obtidos por meio da técnica análise de conteúdo e categorização por afinidade temática. As técnicas de estatística aplicadas foram frequência relativa, média aritmética e média ponderada.

4.1 Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)

O estudo visa construir um modelo de avaliação do desempenho das ações de marketing de franqueados com base na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista. Assim, o instrumento de intervenção utilizado foi a metodologia MCDA-C como proposta por Roy (1996) e Keeney (1993), e a contribuição de Bana e Costa (1993). Esta metodologia possibilita a incorporação de elementos objetivos e subjetivos no processo de avaliação (ROY, 1996), a construção de conhecimento sobre a amplitude das decisões da avaliação (ENSSLIN, MONTIBELLER, NORONHA, 2001) e a modelagem do processo de decisão segundo visão construtivista e considerando percepções, experiências e valores dos atores envolvidos (ROY, 1996; IGARASHI *et. al.*, 2008). Essas características justificaram a escolha desta metodologia no presente estudo.

As etapas/atividades realizadas no presente estudo segundo as três fases de aplicação da metodologia MCDA-C: estruturação, avaliação e recomendações. A fase de estruturação envolve a obtenção do conhecimento inicial necessário sobre o processo analisado e busca a integração de percepções, experiências e valores, e o alinhamento da linguagem dos atores envolvidos (LACERDA, *et al.*, 2014). Esta fase contém as seguintes etapas: contextualização, atores e rótulo do problema (entendimento do contexto); determinação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs), conceitos e áreas de preocupação (elaboração de Árvores de Pontos de Vista); construção dos descritores (função operacional dos Pontos de Vista Fundamentais), estrutura hierárquica de valor e escalas de mensuração.

A fase de avaliação compreende a aplicação do modelo de avaliação construído e das funções de valor dos descritores definidos. A Função de Valor (FV) expressa matematicamente por gráficos ou escalas numéricas as percepções, experiências e valores dos atores envolvidos quanto aos critérios de avaliação (DE AZEVEDO, *et al*, 2013). Ela contém as seguintes etapas: construção das funções de valor; determinação das taxas de substituição; mensuração do desempenho; avaliação global da situação e do perfil de impacto; análise dos resultados. A fase de recomendações compreende a elaboração das recomendações de melhorias necessárias para o processo analisado e a visualização das consequências caso as recomendações sejam implementadas (ENSSLIN, *et al.*, 2013) Esta fase contém as seguintes etapas: apresentação de recomendações de melhorias e análise do perfil de impacto das recomendações apresentadas.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo realizado sobre a aplicação da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) na avaliação do desempenho de marketing de franqueados.

5.1 Fase de estruturação

No presente estudo, a fase de estruturação da avaliação compreendeu a aplicação das seguintes etapas: contextualização, atores e rótulo do problema; determinação de elementos primários de avaliação (EPAs), conceitos e áreas de preocupação; construção de descritores, estrutura hierárquica de valor e escalas de mensuração do desempenho.

Contextualização, atores e rótulo do problema. O contexto do problema é o processo de avaliação do desempenho de marketing de uma rede de franquias de revestimentos cerâmicos. O objeto de estudo é uma organização de grande porte, localizada no Estado de Santa Catarina (Brasil), com 10 fábricas e 35 anos de mercado. Em 1998, esta organização criou uma rede de franquias especializada em acabamentos para construção civil para oferecer produtos exclusivos, de padrão de qualidade elevado e serviços diferenciados. Nos últimos anos, esta rede de franquias recebeu diversos prêmios de destaque (ex: Selo de Excelência em *Franchising* da Associação Brasileira de Franchising e Melhores Franquias do Brasil da revista Pequena Empresas & Grandes Negócios) e alcançou cerca de 60 franqueados e 112 franquias instaladas no Brasil. A rede opera com três formatos de franquia (loja tradicional, loja empório e loja compacta), sendo a loja tradicional classificada nas categorias A, B e C, conforme tamanho e potencial de crescimento do mercado.

Participaram do presente estudo 03 franqueados classificados como loja tradicional e localizados na região Sul do Brasil: franqueado A (nome fictício), de categoria A, localizado em uma capital e com faturamento médio de R\$500.000,00/mês; franqueado B, de categoria B, localizado em cidade de grande porte e com faturamento médio R\$250.000,00/mês; franqueado C, de categoria C, localizado em cidade de porte médio e com faturamento médio de R\$150.000,00/mês. Na rede de franquias estudada, o processo de avaliação de franqueados é complexo, precisa ser executado sistematicamente, gera conflito de relacionamento e requer interação entre franqueador e franqueados, e diferentes critérios de avaliação. Em função do volume de recursos e do impacto na imagem percebida da marca, a avaliação do desempenho de marketing é relevante e requer modelo estruturado e gerenciamento adequado.

Na fase de estruturação do modelo de avaliação ocorreu também a identificação de atores e rótulo do problema. Os autores são indivíduos ou organizações com poder de interferência ou interesse nas decisões sobre o processo avaliado (ENSSLIN et. al., 2001). O Quadro 1 apresenta os resultados sobre os atores do presente estudo, incluindo agidos, decisores, intervenientes e facilitadores. Os agidos são atores afetados pelo processo avaliado. Decisores são os responsáveis pelas definições do processo de avaliação. Intervenientes são atores que podem interferir no processo. Facilitadores são aqueles cuja função é apoiar no processo de avaliação. Na elaboração do modelo de avaliação desejado, os atores envolvidos foram a gestora-consultora da rede de franquias (como decisora), os gestores das unidades franqueadas (como agidos) e autores do presente estudo com experiência profissional no setor de franquias (como facilitadores). A decisora é responsável pelo processo da avaliação do desempenho dos franqueados da rede de franquias estudada.

Quadro 1. Atores do processo de avaliação de desempenho na organização em estudo

Agidos	Proprietários das franquias (franqueados da marca)
	Gestores das unidades/franquias
	Funcionários das unidades/franquias
	Clientes das franquias
Decisores	Fabricante-proprietário da marca (franqueador)
	Gestora-consultora da rede de franquias
Intervenientes	Fornecedores de marketing da marca
	Entidades/associações empresariais do setor
	Governo (legislação de franquia)
Facilitadores	Autores do presente estudo

Fonte: Resultados da pesquisa (2013)

Conforme Ensslin et. al. (2001), na metodologia MCDA-C o rótulo do problema consiste na descrição de aspectos essenciais e delimitantes do contexto analisado. No presente estudo, o rótulo do problema foi definido como segue: "Qual o desempenho de marketing dos franqueados?" As definições sobre contextualização e rótulo do problema foram feitas a partir de entrevistas pessoais em profundidade e em processo de participação interativo.

Elementos Primários de Avaliação, Conceitos e Áreas de Preocupação. Na metodologia MCDA-C, os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) são características do processo em avaliação consideradas relevantes, os conceitos são as descrições dos EPAs elaboradas a partir do entendimento da ação/atividade e da definição da direção e desempenho desejados, e as áreas de preocupação são valores e percepções de preocupação sobre o desempenho do processo analisado (ENSSLIN et. al., 2001).

Quadro 2. Elementos Primários de Avaliação (EPA) e respectivos conceitos

EPAs	Conceitos
EPA1 - Lançamento de produtos	C1 - Realizar ações de lançamento de novos produtos
EPA2 - Venda externa	C2 - Realizar atendimento e vendas a clientes fora do ambiente da loja
EPA3 - Investimento em marketing	C3 - Investir em propaganda e publicidade da marca
EPA4 - Gestão do orçamento	C4 - Gerenciar os orçamentos feitos pela loja para os clientes
EPA5 - Conhecimento dos produtos	C5 - Equipe de vendas dispor de conhecimento sobre portfólio de produtos da marca
EPA6 - Material promocional PDV	C6 - Utilizar de forma adequada o material promocional de ponto-de-venda do franqueador (ex: banners, adesivos)
EPA7 - Book fotográfico de projetos	C7 - Manter atualizado o book fotográfico dos projetos realizados
EPA8 - Serviços cortes especiais	C8 - Promover o serviço de cortes especiais (ex: bancadas, aparadores, cubas e cortes específicos)
EPA9 - Condição de pagamento	C9 - Oferecer as condições de pagamento recomendadas pelo franqueador
EPA10 - Prospecção de novos clientes	C10 - Efetuar ações estruturadas de prospecção de novos clientes
EPA11 - Serviço de assentamento	C11 - Promover o serviço de assentamento
EPA12 - Eventos para profissionais	C12 - Promover eventos para profissionais de mercado e especificadores
EPA13 - Atendimento diferenciado	C13 - Oferecer atendimento diferenciado em relação à concorrência local
EPA14 - Produtos promocionais	C14 - Promover os produtos promocionais (etiqueta de preços e local de destaque)

Fonte: Resultados da pesquisa (2013)

O Quadro 2 apresenta os resultados de EPAs e os respectivos conceitos identificados no presente estudo. Os EPAs foram definidos a partir das opiniões dos atores envolvidos e considerando os fatores-chave de sucesso apontado pela organização, quais sejam: atendimento diferenciado, perfil de loja, oferta de projetos exclusivos, relacionamento com profissionais de mercado, publicidade da marca, realização de venda externa e agressividade comercial. Os fatores-chave de sucesso são condições consideradas necessárias para que a organização tenha sucesso em determinado setor/ramo de negócio (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2004).

Na metodologia MCDA-C, as áreas de preocupação são identificadas a partir do agrupamento dos conceitos dos EPAs por área de afinidade e esta atividade é denominada Famílias de Pontos de Vista (FPVs). No presente estudo, a grande área de preocupação identificada é Desempenho de Marketing e suas subáreas de preocupação são: Gestão Comercial, Comunicação de Marketing e Negociação/ Vendas. Estas denominações foram escolhidas para expressar integralmente os conceitos associados à cada área de preocupação e com base na terminologia utilizados no dia-a-dia pela organização.

Descritores, estrutura hierárquica de valor e escalas de mensuração. A fase de estruturação requer ainda a construção dos descritores de cada subárea de preocupação, da Estrutura Hierárquica de Valor (EHV) e das escalas de mensuração a serem aplicadas. A Figura 1 apresenta os resultados dos descritores por subárea de preocupação e a Estrutura Hierárquica de Valor. Na metodologia MVDA-C, as subáreas de preocupação são denominadas Pontos de Vista Fundamental (PVF) e os descritores como Pontos de Vistas Elementares (PVE). A subárea Gestão de Comercial (1.1.) é a que resultou com maior número de descritores (07 PVEs) e contém os aspectos relacionados à gestão comercial dos franqueados. A subárea Comunicação de Marketing contém 04 descritores, todos relacionados à promoção da marca e ao mix de produtos dos franqueados. A subárea Negociação e Vendas contém 03 descritores, ligados ao processo de vendas/fechamento de negócios dos franqueados.

Figura 1. Estrutura Hierárquica de Valor (EHV) e descritores (PVE) das subáreas de preocupação (PVF)



Fonte: Resultados da pesquisa (2013)

As escalas de mensuração de cada descritor (PVE) envolve a construção de escalas ordinais representativas do desempenho do processo analisado e a identificação dos níveis de escala e parâmetros de referência desejados. O Quadro 3 apresenta os resultados de níveis de escala, parâmetros de referências e as escalas de mensuração ordinais para os descritores da subárea Comunicação de Marketing. Algo semelhante foi construído para as subáreas Gestão Comercial e Negociação/Vendas. Ao final desta atividade, os critérios de avaliação (áreas de preocupação e descritores) foram definidos e construído o modelo desejado para avaliação do desempenho de marketing dos franqueados.

Quadro 3. Níveis de escala, parâmetros de referências e escalas ordinais de mensuração por descritor (PVE)

Descritor	Nível	Referência	Escala ordinal de mensuração
Investimento em Marketing	N5		> 5%
	N4	Bom	De 4% a 5%
	N3		De 3% a 4%
	N2	Neutro	De 2% a 3%
	N1		< 2%
Prospecção de novos clientes	N4	Bom	Há ações estruturadas e direcionadas
	N3		Há ações e são estruturadas
	N2	Neutro	Há ações e não são estruturadas
	N1		Não há ações

Fonte: Resultados da pesquisa (2013)

5.2 Fase de avaliação

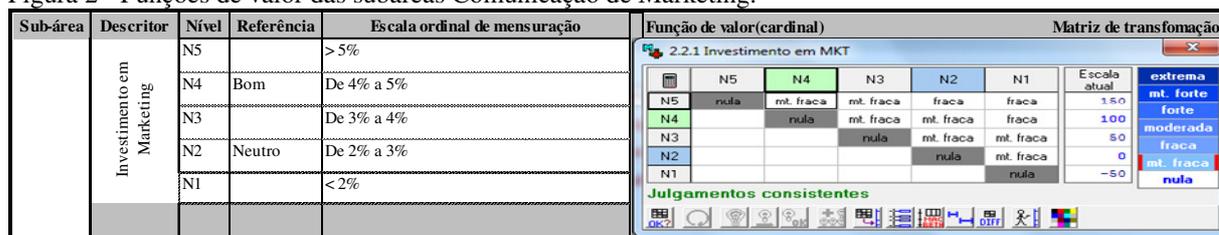
Esta fase compreende a aplicação de modelo de avaliação construído e a mensuração do desempenho do processo analisado, com base nos critérios de avaliação definidos. No presente estudo, nesta fase ocorreu: construção das funções de valor, determinação das taxas

de substituição, mensuração do desempenho dos franqueados; avaliação global ponderada da situação dos franqueados e identificação dos aspectos a serem melhorados.

Funções de valor. Na metodologia MCDA-C, as escalas ordinais são símbolos alfanuméricos que necessitam ser transformadas em cardinais para a avaliação das atividades, denominada Funções de Valor. No presente estudo, esta transformação foi feita com os atores envolvidos e utilizando o software MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*). Os atores expressaram a diferença de atratividade entre os diferentes níveis das escalas ordinais e considerando a intensidade percebida na passagem entre os diferentes níveis, utilizando uma escala de atratividade semântica pré-definida (nula, muito fraca, fraca, moderada, forte, muito forte e extrema). A pontuação dos parâmetros de referência foi estabelecida configurando a escala dos descritores em uma escala de intervalos ancorada (Bom = 100 pontos; Neutro = 0 pontos). Os Níveis Bom e Neutro tiveram igual grau de atratividade e pontuação para todos os descritores (PVE) definidos.

A Figura 2 apresenta os resultados da construção das Funções de Valor dos descritores da subárea Comunicação de Marketing. No caso do descritor Investimento em Marketing, por exemplo, a quantidade absoluta definida da escala cardinal é 150 pontos e seus elementos constituídos são: N1=-50, N2=0, N3=50, N4=100 e N5=150. Processo semelhante foi realizado para todos os descritores as demais subáreas de preocupação.

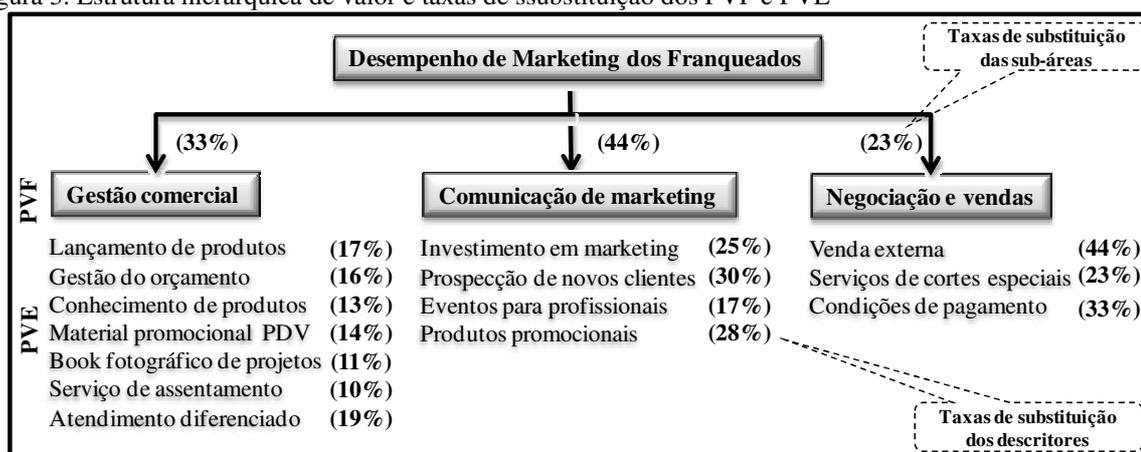
Figura 2 - Funções de valor das subáreas Comunicação de Marketing.



Fonte: Resultados da pesquisa (2013).

Taxas de substituição. Na metodologia MCDA-C, a mensuração do desempenho global requer a avaliação ponderada dos Pontos de Vista Fundamentais/PVF (critérios estratégicos) e Pontos de Vista Elementares/PVE (critérios táticos) por meio de Taxas de Substituição. A taxa de substituição indica a importância relativa de cada critério na avaliação global do processo analisado. No presente estudo, o cálculo da taxa de substituição envolveu a análise da contribuição da passagem do nível Neutro para o Bom e da ação de referência com desempenho neutro (método Comparação Par-a-Par). A alternativa de preferência recebeu valor um, caso contrário valor zero (semelhante à escala *dummy*). Depois, os valores foram somados, as alternativas ordenadas pela Matriz de Roberts (ROBERTS, 1979) e as taxas de substituição calculadas com o auxílio do software *Macbeth*. A Figura 3 contém os resultados das taxas de substituição calculadas (em percentual) por subáreas e descritores, ordenados segundo a estrutura hierárquica de valor definida. A soma total das taxas de substituição em cada nível (seja subáreas/PVF e descritores/PVE) corresponde à 100%.

Figura 3. Estrutura hierárquica de valor e taxas de substituição dos PVF e PVE



Fonte: Resultados da pesquisa (2013)

Avaliação e perfil de impacto. No presente estudo, o modelo da avaliação construído usa uma fórmula de agregação aditiva para a soma das pontuações obtidas em cada critério, ponderadas pela correspondente taxa de substituição. Este modelo possibilita a avaliação do desempenho dos franqueados em um valor único, o uso dos múltiplos critérios desejados e a análise comparativa dos diferentes franqueados. A equação utilizada do modelo global de avaliação dos franqueados é a seguinte (KEENEY E RAIFFA, 1993):

$$V(a) = \sum_{i=1}^n W_i \times V_i$$

Onde: V(a) = pontuação total do desempenho de marketing da Franquia A; W_i = taxa de substituição dos critérios de avaliação definidos (VPF e VPE 1, 2, ...,n); V_i = valores parciais da pontuação obtida pela franquia em cada critério (1, 2, ...,n)....; n = número de critérios de avaliação do modelo construído. Abaixo contém o cálculo detalhado da avaliação global realizada do Franqueado A e cálculo semelhante foi feito para os demais franqueados.

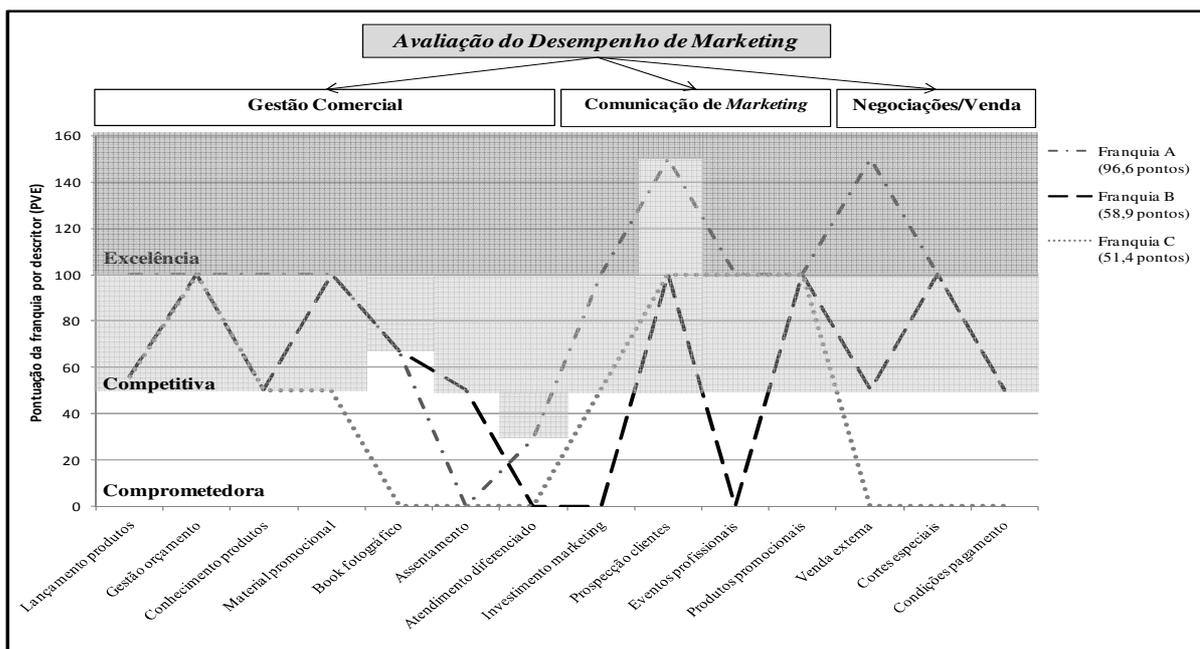
$$V(a) = (0,33 \times PVF1.1) + (0,44 \times PVF1.2) + (0,23 \times PVF1.3);$$

$$V(a)=[0,33x(0,17xPVE1.1.1)+(0,16xPVE1.1.2)+(0,13xPVE1.1.3)+(0,14xPVE1.1.4)+(0,11xPVE1.1.5)+(0,10xPVE1.1.6)+(0,19xPVE1.1.7)]+[0,44x(0,25xPVE1.2.1)+(0,30xPVE1.2.2)+(0,17xPVE1.2.3)+(0,28xPVE1.2.4)]+[0,23x(0,44xPVE1.3.1)+(0,23xPVE1.3.2)+(0,33xPVE1.3.3)];$$

$$V(a)=[0,33x(0,17x100)+(0,16x100)+(0,13x100)+(0,14x100)+(0,11x67)+(0,10x0)+(0,19x29)]+[0,44x(0,25x100)+(0,30x150)+(0,17x100)+(0,28x100)]+[0,23x(0,44x150)+(0,23x100)+(0,33x50)] = 96,6 \text{ pontos}$$

A Figura 4 apresenta os resultados da avaliação do desempenho dos três franqueados analisados, por descritor e subáreas de preocupação, e o resultado da pontuação total ponderada. Na área Excelência estão os descritores avaliados como Bom ou superior; na área Comprometedora os descritores avaliados como Neutro ou inferior; na área Competitiva os descritores avaliados entre os níveis Bom e Neutro. Assim, os resultados da pontuação total ponderada da Franquia A é 96,6 pontos, da Franquia B é 58,9 pontos e da Franquia C é 51,4 pontos.

Figura 4: Resultados da avaliação dos franqueados e do perfil de impacto.



Fonte: Resultados da pesquisa (2013).

A análise dos resultados por descritor revela que a Franquia A apresenta desempenho comprometedor apenas no critério Serviço de Assentamento. A Franquia B tem desempenho comprometedor em Atendimento Diferenciado, Investimento em Marketing e Eventos para Profissionais. Ao passo que, a Franquia C apresenta desempenho comprometedor nos critérios Book Fotográfico de Projetos, Serviço de Assentamento, Atendimento Diferenciado, Vendas Externas, Serviços de Cortes Especiais e Condições de Pagamento. Com isso, a Franquia A é a que apresenta melhor desempenho no conjunto de descritores analisados e é a única que atende ao nível de excelência desejado. As Franquias B e C apresentam desempenho inferior ao nível neutro em vários critérios analisados e estão situadas no nível de desempenho competitivo. Os descritores Serviço de Assentamento e Atendimento Diferenciado são os que apresentam, com maior frequência, desempenho comprometedor, e estão presentes em pelo menos dois dos franqueados analisados.

5.3 Fase de recomendações

A fase de recomendações consiste na apresentação de ações de melhorias e na avaliação do perfil de impacto das recomendações apontadas. Na metodologia MCDA-C, recomendações de melhorias são apresentadas propondo elevar em um nível os aspectos com desempenho comprometedor e competitivos (exemplo: nível 2 para nível 3). No presente estudo, esta fase envolveu apontar recomendações de melhorias para os aspectos com desempenho comprometedor (nível 2) nos 03 franqueados analisadas.

Quadro 4 – Recomendações para melhoria do desempenho de marketing dos franqueados.

Franquia	Critério de avaliação	Nível atual	Nível desejado	Recomendações
C	Serviço de assentamento	N2	N3	Reforçar o treinamento da equipe no serviço de assentamento. Incentivar a oferta do serviço de assentamento aos clientes.
	Book fotográfico para projetos	N2	N3	Promover a atualização do <i>book</i> fotográfico dos projetos realizados. Incentivar a realização de pós-venda e a visita aos locais de obras/clientes.
	Atendimento diferenciado	N2	N3	Contratar mais profissional de atendimento/vendas para algumas unidades/lojas. Treinar a equipe em técnicas de atendimento diferenciado. Incentivar o atendimento personalizado e o relacionamento com clientes.
	Venda externa	N2	N3	Elaborar programação de visita semanal a parceiros, construtores e clientes potenciais.
	Serviços de cortes especiais	N2	N3	Identificar novos parceiros para realização de serviços de cortes especiais. Incentivar a oferta do serviço de cortes especiais aos clientes.
	Condição de pagamento	N2	N3	Reforçar o treinamento da equipe nas condições de pagamento do franqueador. Acompanhar a aplicação das condições de pagamento do franqueador.

Fonte: Resultados da pesquisa (2013).

A título de ilustração, o Quadro 4 mostra os resultados das recomendações apontadas para o franqueado C. Algo semelhante foi feito para os demais franqueados analisados. Os resultados do perfil de impacto indicam que o desempenho de marketing dos três franqueados pode ser melhorado caso as recomendações apontadas sejam implementadas. No caso da Franquia A, a pontuação total passaria de 96,6 para 98,3 pontos, representando um acréscimo de 1,7 pontos no desempenho do franqueado (equivalente a 1,7%). A Franquia B subiria de 58,9 para 69,9 pontos, um acréscimo de 11 pontos (18,6%). A Franquia C passaria de 51,4 para 68,8 pontos, um acréscimo de 17,4 pontos (33,8%). As Franquias B e C continuariam no nível de desempenho competitivo, mas obteriam melhoria significativa nos resultados da pontuação total ponderada, atendendo o nível de desempenho Competitivo.

Por fim, os resultados do presente estudo indicam que a metodologia MCDA-C é aplicável na avaliação do desempenho de marketing e no contexto de franquias. Corroborando com os estudos de Lacerda et al. (2014) e Ensslin et al.(2013), a metodologia atende peculiaridades do sistema de franquias apontadas na literatura, como o uso de diferentes critérios de avaliação (PAULINO, 2011), a possibilidade de avaliação comparativa de diferentes franqueados, por resultado global e critério de desempenho (CHERTO ET AL., 2006), e a construção de modelos de avaliação com base na percepção/valores de franqueador e franqueados (WEAVEN, FRAZER, 2003; LAFONTAINE, 1992). No âmbito de marketing, a metodologia possibilita o uso de modelos de avaliação de desempenho sob medida para a organização analisada, considerando percepções/valores dos atores envolvidos, diferente de alguns modelos apresentados na literatura (KOTLER; KELLER, 2012; GAMA, 2011). Ela pode também contribuir para reduzir as dificuldades de avaliação apontadas por Guissoni e Neves (2013) e Ginevicius, Podvezko e Ginevicius (2013), para apoiar a tomada de decisões com base em avaliação estratégica, como sugerem Hiebing e Cooper (1997), e possibilitar a aplicação mais formal e estruturada de controles de marketing, como recomendam Sarquis e Ikeda (2003) e Gupta e Steenburgh (2008).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou construir um modelo de avaliação do desempenho de marketing de franqueados de uma rede de franquias do setor de revestimentos cerâmicos, tendo como instrumento de intervenção a Metodologia MCDA-C. O desempenho das ações de marketing precisa ser mensurado (HIEBING; COOPER, 1997) e o sistema de franquias requer modelos de avaliação de franqueados apropriados (CHERTO et al, 2006; COHEN; SILVA, 2000). A metodologia MCDA-C possibilita a construção de modelos incorporando elementos objetivos e subjetivos no processo de avaliação e contendo percepções, experiências e valores dos atores envolvidos.

Neste estudo a metodologia MCDA-C foi aplicada nas fases de estruturação, avaliação e recomendações. Na estruturação ocorreu o entendimento do contexto do problema e a

definição dos elementos primários de avaliação, das áreas de preocupação, dos descritores e das escalas de mensuração a serem aplicadas. Na avaliação houve a construção das funções de valor, taxas de substituição e a mensuração do desempenho de marketing dos franqueados. Na recomendações, diversas sugestões estratégicas de melhorias foram apresentadas.

Os resultados das análises realizadas apontam que a metodologia MCDA-C é aplicável na avaliação do desempenho de marketing no contexto de franquias. A metodologia possibilitou: construir um modelo de avaliação sob medida para as franquias analisadas e considerando as particularidades do sistema de franquias; desenvolver avaliação com uso de multicritérios e integrando de forma ponderada os diversos indicadores de desempenho desejados; desenvolver, de forma construtivista, uma solução de avaliação contendo percepções, experiências e valores de decisores/agidos nos elementos fundamentais da avaliação e na determinação de critérios e escalas de mensuração; mapear as deficiências no desempenho de marketing dos franqueados e testar o modelo de avaliação construído.

O estudo contém, no entanto, algumas limitações que merecem ser destacadas. A metodologia foi aplicada em apenas três franquias e todas da região Sul do Brasil. O modelo de avaliação construído tem legitimidade apenas para a rede de franquias analisada. As recomendações propostas e o perfil de impacto projetado foram resultados de simulações que precisam ainda ser confirmadas. Como apontaram Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005), a metodologia MCDA não fornece valor preciso e absoluto da realidade analisada, mas estimativas de valor do desempenho de marketing dos franqueados avaliados.

Como direcionamento para futuros estudos, recomenda-se investigar a aplicação da MCDA-C no desempenho de marketing em outros segmentos do setor de franquias; construir um modelo de avaliação de marketing com maior participação de franqueados; acompanhar os resultados da implementação das recomendações apontadas e verificar se o perfil de impacto corresponde ao projetado; aplicar o modelo de avaliação construído em outros franqueados da rede franquias analisada; realizar análise comparativa da aplicação da MCDA-C em relação a outras metodologias de avaliação utilizadas em marketing.

REFERÊNCIAS

- AMA. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Dictionary of marketing terms [online]. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- ANDRADE, M. *A inovação em uma rede de franchising: estudo de caso Yázigi*. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: FEA, USP, 1993.
- BANA E COSTA, C. Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão. *Revista Pesquisa Operacional*, v.13 n.1, p. 09-29, 1993.
- CHAUDEY, M.; FADAIRO, M. Contractual design as a determinant of performance: evidence from franchising. *Int. J. of the Economics of Business*, v. 15, n. 1, p. 117-127, 2008.
- CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F.; RIBEIRO, A.; IMPERATORE, L. *Franchising: uma estratégia para expansão de negócios*. Premier Máxima Editora, 2006.
- COHEN, M.; SILVA, J. *O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado*. *Revista de Administração Contemporânea*, v.4, n.2, p. 109-131, 2000.
- DE AZEVEDO, R. et al. Performance Measurement to Aid Decision Making in the Budgeting Process for Apartment-Building Construction: Case Study Using MCDA-C. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 139, n. 2, p. 225-235, 2013.
- DUTRA, A. *Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério*. *Revista Contemporânea em Contabilidade*, v. 1, n.3 p.23-56, 2005.
- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G.; NORONHA, S. *Apoio à decisão: metodologia para*

estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Insular, 2001.

ENSSLIN, S.; ENSSLIN, L.; BACK, F.; LACERDA, R. O. Improved decision aiding in human resource management: A case using constructivist multi-criteria decision aiding, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 Iss: 7, pp.735 – 757, 2013.

FARRIS, P.; BENDLE, N.; PFEIFER, P.; REIBSTEIN, D. *Marketing metrics 50 metrics every executive should master*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School, 2006.

FERRELL, O.; HARTLINE, M.; LUCAS G.; LUCK, D. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

FONTENELLE, C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. *A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional*. In: 30º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2006: Salvador). Anais. Salvador ANPAD, 2006.

GAMA, P. An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence and Planning*, v. 29, n. 7, p. 643 - 661, 2011.

GAO, Y. Measuring marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2010.

GINEVICIUS, R.; PODVEZKO, V.; GINEVICIUS, A. Quantitative evaluation of enterprise marketing activities. *Journal of Business Economics and Management*, v. 14, n. 1, p. 200–212, 2013.

GONÇALVES, O.; GUALLINO, G.; ROBINOT, H. Flocon ou chamois d’or? Mesurer la performance marketing d’un service touristique Le cas des stations de ski françaises. *Décisions Marketing*, n. 64, p. 59-68, 2011.

GUISSONI, L.; NEVES, M. Ensaio sobre a análise de desempenho em marketing e aplicação de métricas. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, v. 12, n. 4, p. 201-229, 2013.

HIEBING, R.; COOPER S. *The successful marketing plan: a disciplined and comprehensive approach*. Illinois: NTC Business Books, 1997.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Prentice Hall, 2004.

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

IFA. International Franchise Association. Disponível em: <<http://www.franchise.org/>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

IGARASHI, D.; ENSSLIN, S.; ENSSLIN, L.; PALADINI, E. A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 43, n. 2, p. 117-137, 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 5, p. 167-176, 2000.

KEENEY, R.; RAIFFA, H. *Decisions with multiple objectives: preferences and value tradeoffs*. New York: Cambridge University Press, 1993.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LACERDA, R.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.; DUTRA, A. A Constructivist Approach to Manage Business Process as a Dynamic Capability. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 54-66, 2014.

LAFONTAINE, F. Agency theory and franchising: some empirical results. *The Rand Journal of Economics*. v. 23, n.2, p. 263-283, 1992.

- LAVIERI, C.; CUNHA, J. *Utilização da avaliação de desempenho organizacional em franquias*. Anais do XXXIII ENANPAD, 2009.
- MACHADO, H.; ESPINHA, P. *Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?* Rev. Adm. Mackenzie (Online), v.11, n.4, p. 131-153, 2010.
- MAZZON, J.; HERNANDEZ, J. *Produção científica brasileira em marketing no período 2000-2009*. RAE São Paulo, v. 53, n. 1, p. 67-80, 2013.
- MOORE, M.; FAIRHURST, A. Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, v. 7, n. 4, p. 386-397, 2003.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design – a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- PAULINO, M. *O compartilhamento do conhecimento no sistema de franquia: análise do modelo utilizado por um franqueador e a influência no desempenho das unidades franqueadas*. 2011. 139 f. Curitiba. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- QUEIROZ, M. *Métricas de desempenho em marketing em empresas brasileiras*. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- REIS, J.; MUÑOZ-GALLEGO, P.; SOUZA, C.; RODRIGUES, W. *As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas*. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, v. 14, n. 3, 2013.
- RICHARDSON, R. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROBERTS, F. Measurement theory. In: ROTA, G. C. (Ed.). *Encyclopedia of mathematics and its applications*. London: Addison Wesley Publishing Company, 1979.
- ROY, B. *Multicriteria methodology for decision aiding*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1996.
- SAMPAIO, C.; SIMOES, C.; PERIN, M.; ALMEIDA, A. Marketing metrics: insights from Brazilian managers. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 1, p. 8-16, 2011.
- SARQUIS, A.; IKEDA, A. *Orçamento de despesas de marketing: uma proposição de modelo aplicável à pequena empresa*. Revista Alcance, v. 9, n.1 p. 63 - 112, 2003.
- SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa* (Vol. 1). São Paulo: EPU, 1975.
- SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 169–189, 1994.
- SRINIVASAN, S.; LESZCZYC, P.; BASS, F. Market share response and competitive interaction: the impact of temporary, evolving and structural changes in prices. *International Journal of Research in Marketing*, v. 17, p. 281-305, 2000.
- STEWART, D. Marketing accountability: linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 6, p. 636-643, 2009.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, Nova Iorque, v. 1, n. 4, p. 801 – 814, 1986.
- WARD, K. Controlling marketing and the measurement of marketing effectiveness, In: BAKER, Michael (Org). *The Marketing Book, Fifth Edition, Butterworth-Heinemann: Burlington MA*, 2003.
- WEAVEN, S.; FRAZER, L. Predicting multiple unit franchising: A franchisor and franchisee perspective. *Journal of Marketing Channels*, v. 10, n. 3, p. 53-82, 2003.
- WESTWOOD, J. *O plano de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications Inc, 2009.