

ARTIGO

Efeitos do capital intelectual e de sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional mediados pela cooperação em sistema *franchising*

Delci Grapégia Dal Vesco¹delcigrape@gmail.com |  0000-0002-0818-3142Ilse Maria Beuren²ilse.beuren@gmail.com |  0000-0003-4007-6408

RESUMO

Este estudo analisou os efeitos do capital intelectual e dos sistemas de controle gerencial (SCG) no desempenho, mediados pela cooperação em sistema *franchising*, na presunção de que aqueles, na condição de antecedentes, possam melhorar o desempenho por meio da cooperação, visto que os contratos são firmados com esse propósito. Os resultados mostraram que o capital intelectual (humano, estrutural e relacional) promove a melhoria do desempenho e da cooperação em sistema *franchising*. Da mesma forma, SCG (sistemas de avaliação de desempenho e de socialização) se traduzem em desempenho e cooperação. Entretanto, não foi observado efeito mediador da cooperação nas relações do capital intelectual e dos SCG com o desempenho. Uma *survey* foi realizada com 112 gestores de revendas de combustíveis, e para testar as hipóteses aplicou-se modelagem de equações estruturais. Concluiu-se que a cooperação não potencializou os efeitos do capital intelectual e dos SCG no desempenho do sistema *franchising* investigado. Este achado suscita mais pesquisas por destoar do propósito da cooperação preconizado na literatura e esperado em um contrato de franquia.

PALAVRAS-CHAVE

Capital intelectual, Sistemas de controle gerencial, Desempenho, Cooperação, Sistema *franchising*

¹Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brazil

²Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brazil

Recebido: 07/06/2021.

Revisado: 04/03/2022.

Aceito: 06/12/2022.

Publicado: 05/09/2023.

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.1042.pt>



This Article is Distributed Under the Terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

EFFECTS OF INTELLECTUAL CAPITAL AND MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEDIATED BY COOPERATION IN THE FRANCHISING SYSTEM

ABSTRACT

This study analyzed the effects of intellectual capital and management control systems (MCS) on performance, mediated by cooperation in a franchising system, on the assumption that those, in the condition of antecedents, can improve performance through cooperation since contracts are signed for that purpose. The results showed that intellectual capital (human, structural, and relational) promotes improved performance and cooperation in a franchising system. Similarly, MCS (performance appraisal systems and socialization) translate into performance and cooperation. However, no mediating effect of cooperation was observed in intellectual capital and MCS' relationships with performance. A survey was carried out with 112 fuel dealer managers, and structural equation modeling was applied to test the hypotheses. It was concluded that cooperation did not potentiate the effects of intellectual capital and MCS in performance on the performance of the investigated franchising system. This finding raises the need for further research as it clashes with the purpose of cooperation with has been advocated in the literature and expected in a franchise agreement.

KEYWORDS

Intellectual capital, Management control systems, Performance, Cooperation, Franchising system

1. INTRODUÇÃO

Uma variedade de arranjos contratuais e institucionais pode ser usada pelas organizações na formação de redes de cooperação (Berry et al., 2009; Yakimova et al., 2021). Um arranjo que importa no presente estudo é o sistema *franchising*, que é estruturado a partir da formação e compartilhamento de *know-how* e do fortalecimento da marca (Watson et al., 2005; Matthes et al., 2021). Uma das principais motivações para empresas contraírem negócios via sistema *franchising* é usufruir das capacidades dos parceiros para desenvolver *know-how* (Bontis et al., 2000). Para isso, comportamentos cooperativos entre franqueador e franqueados são basilares, especialmente os voltados para a formação de capital intelectual (Bontis, 1998), o suporte de sistemas de controle (Mahama, 2006), as implicações da cooperação (Heide & Miner, 1992) e seus efeitos no desempenho (Bisbe & Otley, 2004).

O capital intelectual, que se constitui de capital humano, estrutural e relacional, é um dos mais importantes ativos intangíveis da organização (Bontis, 1998). Investimentos em ativos intangíveis como forma de diferenciação têm se intensificado nas organizações (Moura et al., 2014). Pesquisas progressas relativas a esse fenômeno em cooperação interorganizacional investigaram os efeitos da formação do capital intelectual no desempenho (Beuren & Dal Vesco, 2022), nos SCG (Mahama, 2006), na geração e compartilhamento do conhecimento (Okoroafor, 2014; Paswan & Wittmann, 2009), na gestão do conhecimento (Iddy & Alon, 2019; Weaven et al., 2014). No entanto, a literatura sobre os efeitos do capital intelectual na cooperação e no desempenho relacional não apresenta uma posição consolidada (Beuren & Dal Vesco, 2022; Paswan & Wittmann, 2009), o que denota uma lacuna de pesquisa.

As parcerias interfirmas, em consonância com a Teoria da Cooperação, visam otimizar os benefícios recíprocos dos participantes, produzir coordenação eficaz das atividades, compartilhar conhecimento e poder, contribuir na resolução de conflitos e distribuir de maneira equitativa os benefícios (Beuren & Dal Vesco, 2022; Mahama, 2006). Isso implica um olhar para além da teoria econômica clássica, demanda também uma visão sociológica da cooperação interfirmas, pois envolve o capital intelectual (humano, estrutural e relacional) e estruturas de cooperação, com a interação de SCG, aqui circunscritos aos sistemas de avaliação de desempenho e socialização da cooperação em sistema *franchising*.

A necessidade de consolidar o campo de pesquisas que exploram os efeitos de SCG em cooperação interorganizacional com ênfase em abordagem sociológica é corroborada por Dekker (2004; 2016) e Otley (1994). A cooperação em sistema *franchising* atravessa a fronteira organizacional das atividades econômicas e apresenta implicações para o capital intelectual e os sistemas de controle na busca por vantagem competitiva. Isso pode ser acentuado em cenários de turbulência ambiental e diversidade no mercado e de lacunas de habilidades e recursos organizacionais (Cravens et al., 1993). Argumentos que instigam a analisar o sistema *franchising* sob a lente sociológica, nesta pesquisa com ênfase no capital intelectual, nos sistemas de avaliação de desempenho e socialização e na cooperação, combinada com a lente econômica, uma vez que é esperado que o sistema *franchising* melhore a competitividade e o retorno dos franqueados (Combs et al., 2004).

Diante das lacunas apontadas, o objetivo deste estudo é analisar os efeitos do capital intelectual e dos SCG no desempenho, mediados pela cooperação em sistema *franchising*. Para operacionalizar esse objetivo, foi realizada uma *survey* com gestores de revendas de combustíveis, e na análise dos dados aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais. De forma geral, o sistema *franchising* cria uma parceria complexa entre as partes (Hadjielias et al., 2021), e isso pode justificar que empresas de *franchising* e não *franchising* coexistem no mesmo setor (Madanoglu et al., 2011). No segmento de combustíveis coexistem os dois modelos de negócios, denominados de revendedor bandeirado e revendedor bandeira branca. Trata-se de um tipo particular de sistema *franchising*, em que o formato do negócio é estabelecido pela distribuidora de combustíveis para os revendedores bandeirados, e por isso demanda estudos para além da perspectiva econômica, incluindo aspectos sociais da relação.

Esse modelo de cooperação interorganizacional abrange regulação e contratos (Anzilago & Beuren, 2022), no caso de *franchising* entre as distribuidoras e os revendedores de combustíveis, o que impele os gestores a aprimorar o controle gerencial da revenda e fortalecer a rede de cooperação (franqueado/revenda – franqueador/distribuidora). Negligenciar o poder da cooperação no sistema de *franchising* desse setor pode enfraquecer os laços contratuais, pois o mercado de revenda de combustíveis é marcado pela alta competição, reduzida margem de lucro e incerteza de sustentabilidade econômica da revenda. Entretanto, a flexibilidade regulatória a partir de 1997 na regra de fidelidade à marca entre revendedores bandeirados e distribuidoras de combustíveis impactou o comportamento entre ambos (Brasil Postos, 2021). De um lado, forçou os postos a buscar estratégias competitivas para assegurar a sustentabilidade do negócio. De outro lado, as distribuidoras se sentiram compelidas a investir em capital intelectual, sistemas de gestão e estruturação econômica para se manterem competitivas, alinhando-se e cooperando com a revenda (Brasil Postos, 2021).

Dessa forma, o estudo contribui para a literatura ao analisar a associação dos construtos do capital intelectual, dos SCG enquanto mecanismos de avaliação de desempenho e socialização, e da cooperação em uma lógica sociológica, combinada com a associação do construto desempenho em uma lógica econômica. Contribui ainda para a consolidação da literatura ao analisar à luz

da Teoria da Cooperação os efeitos do capital intelectual e dos SCG no desempenho em sistema *franchising*. Isso tudo, tendo como unidade de análise estruturas de cooperação, delimitadas às relações interorganizacionais de revendedores bandeirados, detentores de contratos pré-fixados de exclusividade na compra e operação de revenda, com as distribuidoras de combustíveis, caracterizadas como sistema *franchising*. Nesse aspecto, o estudo busca avançar nas pesquisas ao considerar um contexto de cooperação híbrido, não apenas hierárquica de poder e autoridade, mas essencialmente uma colaboração estratégica perante situações competitivas (Anzilago & Beuren, 2022).

O estudo contribui também para a prática gerencial ao abranger *small business* envolvidas em sistema *franchising* com companhias consideradas *big* do setor de combustíveis. Além da distinção do contexto empresarial, contribui para a discussão de que a cooperação promoverá o alinhamento contratual entre distribuidora e revendedores. Em específico, foca a cooperação em contratos de *franchising*, na presunção de que empresas maiores são propulsoras da melhoria do controle gerencial e promotoras da formação do capital intelectual em empresas de pequeno porte. Subjacente ao seu escopo, sinaliza potenciais vantagens e desvantagens do sistema *franchising* no setor de combustíveis. De um lado, elucida que franqueador e franqueados podem fortalecer a marca, o posicionamento e a competitividade do negócio (Padilha et al., 2010), além de elevar taxas de crescimento e rápida cobertura de mercado (Schweiger et al., 2020). De outro lado, alerta para o risco de desistência do franqueado em caso de dificuldades ou diminuição na rentabilidade e lucratividade, problemas de adequação e capacidade do franqueado para operar em sistema *franchising* (Padilha et al., 2010).

2. BASE TEÓRICA E HIPÓTESES

2.1. CAPITAL INTELECTUAL, COOPERAÇÃO E DESEMPENHO

O capital intelectual representa um importante ativo intangível da organização, que não está registrado nas demonstrações financeiras. O ativo intangível é definido como sendo a diferença entre o valor contábil da empresa e a quantidade de dinheiro que alguém está disposto a pagar por isso (Brooking, 1996). Apesar de não se observar na literatura congruência nas definições de capital intelectual, parece haver concordância de que é um ativo intangível que pode gerar riqueza para as empresas (Moura et al., 2014; Xu & Li, 2022).

O capital intelectual, que figura como dimensão integradora dos capitais humano, estrutural e relacional, é capaz de ampliar sua utilidade na organização (Tefera & Hunsaker, 2022). Os capitais humano, estrutural e relacional interagem entre si e se afetam reciprocamente, e essa interação produzida internamente cria sinergia agregando valor à empresa (Edvinsson & Malone, 1997; Sveiby, 1997) e, conseqüentemente, proporciona melhoria no desempenho (Bontis, 1998; Bontis et al., 2000). A existência conjunta desses recursos é um dos principais ativos intangíveis gerados internamente pelas organizações (Tefera & Hunsaker, 2022).

As interações entre os componentes do capital intelectual são consideradas as verdadeiras fontes de vantagem competitiva específica da empresa, difícil de imitar (Tefera & Hunsaker, 2020). O valor de uma empresa vem de seus recursos intangíveis e de seus ativos físicos e monetários (capital financeiro) (Xu & Li, 2022). Na formação de alianças entre empresas, esse ativo intangível pode assumir ainda maior relevância com vistas no desempenho (Cabrita & Bontis, 2008), como é o caso das relações de *franchising* que buscam aprimorar a capacidade de competir e, assim, aumentar o desempenho de franqueados e franqueador. Nesse sentido, pressupõe-se que:

- **H₁:** Há uma relação direta positiva entre o capital intelectual e o desempenho do franqueado.

As organizações podem usar uma variedade de arranjos contratuais e institucionais (Berry et al., 2009), tais como redes de cooperação em modelos de alianças para diversificação, alianças sinérgicas ou *franchising*. Uma das razões para as empresas participarem de alianças é aprender a desenvolver o *know-how* e as capacidades dos seus parceiros de aliança, por meio de comportamentos cooperativos (Bontis et al., 2000). Isso implica compartilhamento de informações, restrição ao uso do poder, resolução conjunta de problemas e flexibilidade (Heide & Miner, 1992).

Um sistema *franchising* é estruturado a partir da formação e compartilhamento de *know-how* e do fortalecimento da marca, e isso implica transferência dos direitos de propriedade intelectual pelo franqueador (Watson et al., 2005). Franqueados fornecem o talento gerencial e o conhecimento do mercado local, portanto, também cooperam e fornecem capital intelectual (Watson et al., 2005). O capital relacional, quando apoiado na confiança mútua e na interação entre os atores da cooperação, cria uma base para a aprendizagem e a transferência de *know-how*, ao mesmo tempo em que reduz o comportamento oportunista e a fuga de *know-how* (Kale et al., 2000).

Todavia, a socialização de ativos intangíveis pode ser afetada pela percepção de riscos/segurança associados ao compartilhamento de informações e conhecimentos, sendo que a estrutura e a cultura das organizações podem inibir/facilitar esse processo (Paswan & Wittmann, 2009), assim como as normas relacionais podem atenuar o efeito adverso do oportunismo (Anzilago & Beuren, 2022). A socialização proporciona aos agentes angariar conhecimento sobre a organização, as equipes de trabalho e suas tarefas, de forma que se ajustam e compreendem a cooperação (Mahama, 2006).

Apesar do compartilhamento de o conhecimento ser um risco inerente à gestão do capital intelectual, sua partilha é crucial para a alavancagem de ativos intangíveis (Silva & Beuren, 2020). Nesse sentido, argumenta-se que a colaboração além das fronteiras internas da organização envolve coordenação dos grupos com objetivos e interesses divergentes e mutuamente inconsistentes (Berry et al., 2009). Diante do exposto, presume-se que:

- **H₂:** Há uma relação direta positiva entre o capital intelectual e a cooperação em sistema *franchising*.

Uma franquia exige uma rede coesa e cooperativa, envolvendo franqueados e franqueador, que trabalham juntos para atingir objetivos mútuos (Yakimova et al., 2021). Para esses autores, em um ambiente de *franchising*, a cooperação interorganizacional é imprescindível, visto que os indivíduos esperam um comportamento mais positivo daqueles com quem compartilham a condição de membro do grupo do que de estranhos. Os efeitos contrários são ancorados em incompatibilidade estratégica e/ou operacional entre os parceiros da franquia (Matthes et al., 2021).

A cooperação interorganizacional é uma estratégia considerada pelas empresas quando há percepção de potencial de ganhos e oportunidades (Beuren et al., 2020), e conseqüentemente, de obtenção de vantagens competitivas para os seus participantes (Tefera & Hunsaker, 2020) que dificilmente seriam alcançados individualmente. Em um sistema *franchising*, a parceria proporciona recursos valiosos, como informação e conhecimento (Allred et al., 2011), importantes para os franqueados, uma vez que é comum apresentarem lacunas de habilidades e de recursos organizacionais (Cravens et al., 1993).

Entre os recursos valiosos vislumbrados em um sistema *franchising*, Bescorovaine e Beuren (2021) identificaram o compartilhamento de informações pelo franqueador como um elemento que reforça o relacionamento e impacta o desempenho dos franqueados. Isso leva à presunção de que a cooperação entre empresas apresenta características propulsoras de melhorias nos resultados

entre os ativos intangíveis e o desempenho. Embora se reconheça tratar-se de um construto multifacetado, neste estudo o desempenho do franqueado é aferido pela percepção em relação à concorrência (Bisbe & Otley, 2004). Assim, postula-se que:

- **H₃**: Há um efeito mediador da cooperação em sistema *franchising* na relação entre o capital intelectual e o desempenho do franqueado.

Espera-se com esse conjunto de hipóteses que os resultados se assemelhem aos encontrados por Bontis (1998) e Cabrita e Bontis (2008); contudo, ambos não observaram a formação de capital intelectual mediada pela cooperação interfirmas.

2.2. SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL, COOPERAÇÃO E DESEMPENHO

Os SCG são ativos com capacidade para alcançar seus próprios fins e não somente passivos projetados para auxiliar os gestores na tomada de decisão (Chenhall, 2003). Evocando essa premissa, as relações interpessoais, que predispõem os indivíduos no sentido de ação coletiva, são mutuamente benéficas para o aprimoramento dos SCG (Chenhall et al., 2010). Nessa perspectiva, os SCG direcionados a atingir metas de desempenho incluem ações e acordos entre os participantes, com benefícios voltados para o desempenho (Mahama, 2006).

A interação dos envolvidos na socialização dos indicadores do sistema de avaliação de desempenho tende a auxiliar no atingimento das metas e proporcionar uma percepção de autonomia e de influência do indivíduo no delineamento do seu trabalho, o que pode levar a um melhor desempenho (Ansari, 1977). Nessa perspectiva, a pesquisa realizada por Mahama (2006) demonstrou que os SCG (avaliação de desempenho e socialização) estão positivamente associados com o desempenho em relações interorganizacionais. Assim, conjectura-se que:

- **H₄**: Há uma relação direta positiva entre os SCG e o desempenho em sistema *franchising*.

Espera-se que os resultados deste estudo sejam similares aos de Mahama (2006), que observou influência positiva do sistema de avaliação de desempenho e do seu processo de socialização no desempenho em relacionamentos estratégicos de suprimentos.

Em uma abordagem direcionada para a área de sistemas de informação e comunicação, Ansari (1977) aduz que o funcionamento de sistemas amparados em tecnologias exige medidas de desempenho e sua socialização dentro das organizações. Pautada nessa concepção, mas sob uma lente particular voltada a relacionamentos interorganizacionais e uma abordagem de SCG específicos, a pesquisa de Mahama (2006) alude que o uso de sistemas de avaliação de desempenho associado ao processo de socialização promove a interação social cooperativa. Nessa ótica, supõe-se que:

- **H₅**: Há uma relação direta positiva entre os SCG e a cooperação em sistema *franchising*.

Pesquisas pregressas acerca das formas organizacionais híbridas, principalmente aquelas desenvolvidas sob a lente da Economia dos Custos de Transação (ECT), oferecem explicações genéricas sobre o papel dos SCG. Essa teoria fornece *insights* limitados aos processos que levam à adoção, utilização e evolução dos SCG nas relações híbridas (Van Der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Ainda há muito a ser pesquisado para melhorar a compreensão dos SCG e seus efeitos no desempenho de organizações híbridas (Berry et al., 2009).

A ECT ampara o entendimento dos desafios gerenciais enfrentados nas relações de cooperação interorganizacionais e suas implicações para o desenho e uso dos SCG (Chua & Mahama, 2007),

especialmente quanto aos riscos envolvidos na execução dos contratos (Iwai, 2016), seja pelo oportunismo ou incerteza comportamental dos parceiros (Anzilago & Beuren, 2022). Porém, a ECT não considera o potencial das estruturas e práticas de controle nos fluxos de informação nas relações interorganizacionais (Berry et al., 2009).

Ênfase na cooperação permite destacar a natureza cooperativa dos arranjos híbridos e a compreensão das implicações do poder e do desenho e uso dos sistemas gerenciais em arranjos híbridos (Beuren & Dal Vesco, 2022). Informações dos SCG sobre o desempenho nas relações interorganizações proporcionam direcionamentos de modo que se crie uma orientação comum, com o intuito de melhorar a colaboração e a responsabilidade pelos resultados. (Mahama, 2006). Assim, prevê-se que:

- **H₆:** Há um efeito mediador da cooperação em sistema *franchising* na relação entre os SCG e o desempenho do franqueado.

Espera-se que os resultados sejam similares aos encontrados por Mahama (2006), em que os SCG influenciaram positivamente o desempenho quando mediados pela cooperação interfirmas.

2.3. COOPERAÇÃO E DESEMPENHO

Cooperação é um termo amplamente utilizado na literatura gerencial para elucidar a relação entre os agentes econômicos. A cooperação entre empresas formalmente independentes permite construir competências, explorar os recursos complementares e redesenhar as estratégias mais rapidamente do que as empresas individualmente conseguiriam (Mouritsen & Thrane, 2006). Esses benefícios melhoram o desempenho das empresas como um todo, financeiro e não financeiro.

Para pressupor uma relação benéfica de cooperação no desempenho em sistemas *franchising*, deve haver progresso de desempenho do franqueado e do franqueador (Tefera & Hunsaker, 2020). No entanto, efeitos negativos da cooperação no desempenho podem ocorrer devido a comportamentos oportunistas por parte dos parceiros (Das & Teng, 1998), não aprendizagem entre os parceiros (Hamel, 1991) e vazamento de informações/conhecimentos (Kale et al., 2000), aspectos agravados quando os parceiros da aliança são concorrentes.

Entre os estudos que investigaram a relação da cooperação com o desempenho, Beuren e Dal Vesco (2022) e Mahama (2006) encontraram uma relação positiva da cooperação com o desempenho. Outros estudos, como de Hamel (1991) e Kale et al. (2000), encontraram efeito negativo da cooperação no desempenho. Por sua vez, Bescorovaine e Beuren (2021) não observaram significância nesta relação, o que pressupõe ser necessário repensar a cooperação entre os parceiros (Matthes et al., 2021; Yakimova et al., 2021). Apesar dos efeitos contraditórios da cooperação no desempenho observados em pesquisas pregressas, que podem decorrer de distintos propósitos, postula-se que:

- **H₇:** Há uma relação direta positiva e significativa entre a cooperação em sistema *franchising* e o desempenho do franqueado.

Espera-se que os resultados sejam similares aos de Beuren e Dal Vesco (2022), Mahama (2006) e Mouritsen e Thrane (2006), os quais observaram que a cooperação influencia positivamente o desempenho das empresas.

Isso posto, as hipóteses formuladas a partir do referencial teórico e o modelo teórico da pesquisa são mostrados na Figura 1.

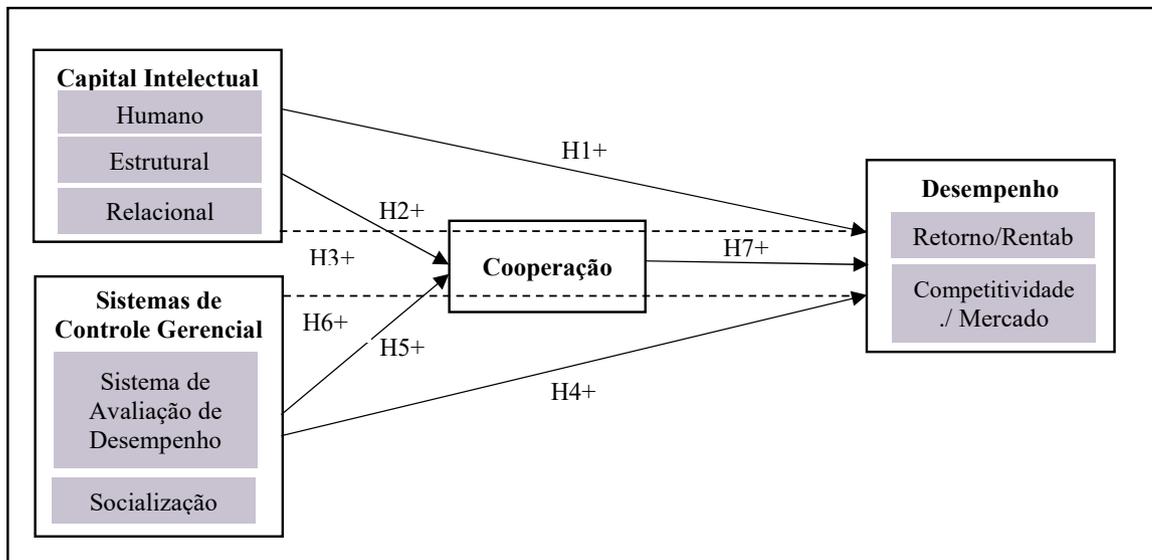


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O modelo teórico da pesquisa foi testado empiricamente em um sistema *franchising* do setor de revenda de combustíveis. A população da pesquisa compreendeu 1.277 postos de revenda de combustíveis bandeirados filiados ao Sindicombustíveis do Paraná. Foi determinado o tamanho da amostra, com um nível de significância de 5%, totalizando 296 postos revendedores de combustíveis, para os quais foram encaminhados *e-mails* e realizado contato telefônico, a fim de enviar o questionário. Dos 296 postos revendedores selecionados, obteve-se um retorno de 37,84%, totalizando 112 respondentes.

O critério de seleção da amostra foi o de amostragem aleatória estratificada. Para o tamanho da amostra, foi calculado o poder estatístico – *Power a posteriori* - no programa G*Power, em que se obteve um poder estatístico de 0,863, com um tamanho de efeito 0,15 (médio) e nível de significância de 5%. O tamanho do efeito ajuda a determinar a significância estatística, ou seja, para um tamanho de amostra suficientemente grande é possível mostrar que existe uma diferença estatisticamente significativa. Assim, utilizou-se o efeito médio, atingindo um poder explicativo para o modelo não pela força do tamanho amostral. Esse critério é um diferencial utilizado para assegurar que as confirmações do modelo e hipóteses não sejam determinadas pelo efeito gerado pelo tamanho amostral.

O questionário foi desenvolvido em consonância com os construtos do modelo teórico da pesquisa, mensurados com base no estudo de Bontis (1998) para Capital Intelectual, Mahama (2006) para SCG, Heide e Miner (1992) para Cooperação (compartilhamento de informações, restrição ao uso do poder, resolução conjunta de problemas e flexibilidade), Bisbe e Otley (2004) para Desempenho. O questionário foi estruturado com perguntas fechadas, em escalas de sete pontos, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente. Antes do envio do questionário aos respondentes, para analisar as evidências de validade do conteúdo, foi realizada uma entrevista com o gestor de uma distribuidora líder no mercado de combustíveis e com dois revendedores. Alguns ajustes foram necessários para um melhor entendimento dos respondentes e coerência com os termos utilizados pelo setor.

Técnicas de análise descritiva foram aplicadas aos dados demográficos dos participantes da pesquisa. A análise dos dados do questionário foi realizada por meio da técnica de modelagem de equações estruturais (*Partial Least Squares* - PLS), a qual é baseada em componentes que analisam simultaneamente a teoria (modelo estrutural) e indicadores (modelo de mensuração). Justifica-se o seu uso por não precisar confirmar a hipótese de distribuição normal, e é útil no tratamento de estudos envolvendo mais flexibilidade dos requisitos da teoria, contexto mais exploratório (Hair Jr. et al., 2017). A validação dos construtos deu-se pela análise fatorial nos indicadores, executada pelo método de extração e método de rotação Varimax com normalização Kaiser e estimativa dos cálculos de significância por meio da simulação *bootstrapping*. O efeito indireto foi por meio da análise de caminhos e se consideraram os constructos como de segunda ordem.

O uso da PLS-SEM é indicado para o presente estudo principalmente por não requerer normalidade dos dados, sua adequabilidade para tamanhos de amostra relativamente pequenos, possibilidade de condução de testes de mediação, além de permitir modelagens complexas envolvendo construtos de 2ª ordem (Hair Jr. et al., 2017). A PLS-SEM permite a modelagem simultânea de todas as variáveis do modelo, incluindo as variáveis de 2ª ordem que possuem maior grau de abstração (Sarstedt et al., 2019). No presente estudo, as variáveis de 2ª ordem são: capital intelectual (dimensões de 1ª ordem: humano, estrutural e relacional); SCG (dimensões de 1ª ordem: sistema de avaliação de desempenho e socialização); e desempenho (dimensões de 1ª ordem: retorno/rentabilidade e competitividade/mercado).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. DADOS DEMOGRÁFICOS

Os dados demográficos identificados na pesquisa, referentes ao perfil dos respondentes mostram que 65% são do sexo masculino, 50% possuem graduação, e 16%, pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*), e isso indica a qualificação do setor, 47% dos respondentes ocupam a função de sócio proprietário, 36% de gerente geral, e 9%, gerente financeiro.

Ipiranga (39,3%) foi a revendedora com maior número de respondentes, seguida da Petrobrás (30,3%). A maioria das revendedoras, aproximadamente 57%, possui imóvel próprio. Quanto à administração das revendedoras, 70% são gerenciadas pelos proprietários, e 17%, por um membro da família, e apenas 13% confiam a gestão da franquia a um profissional. Aproximadamente 26% faturam entre 101 e 150 mil litros mensais, e somente 2,7% das revendedoras faturam abaixo de 100 mil litros. Ainda quanto ao porte, 70% das franquias operam suas atividades com até 15 funcionários.

4.2. ANÁLISE PLS-SEM

A literatura já indicava validade de conteúdo conforme o modelo teórico proposto: capital intelectual (Bontis, 1998), SCG (Mahama, 2006), cooperação (Heide & Miner, 1992) e desempenho (Bisbe & Otley, 2004). Como houve adaptações, e o instrumento de pesquisa coletou dados sobre quatro conteúdos distintos e complementares, avaliaram-se os resultados da correlação de cada indicador, e após esses resultados o modelo foi construído como sendo de 2ª ordem, conforme demonstrado na Tabela 1.

O modelo inicial resultou em 4 variáveis latentes, 5 interações diretas e 2 indiretas e *a priori* 11 indicadores de primeira ordem, que *a posteriori* resultaram em 10 indicadores. Após testar os indicadores, realizou-se a avaliação do modelo de mensuração por meio da validade convergente,

validade discriminante e confiabilidade. No modelo de 1ª ordem, observou-se que a confiabilidade composta do uso do poder não foi razoável, e isso indica que os franqueados, quando indagados sobre o uso restrito do poder pelas distribuidoras, indicaram baixa e quase nula essa restrição, ou seja, eles percebem o ato não colaborativo do distribuidor diante do poder. Como a cooperação entre franqueado e franqueador poderia ser afetada por essa prática, optou-se por retirar esse construto, a fim de atender à qualidade do modelo, porém ele é discutido mais adiante em conjunto com a cooperação.

Os resultados evidenciam que os relacionamentos estruturais das variáveis se apresentam adequados quanto à validade convergente, validade discriminante e confiabilidade. Em relação à validade estrutural e qualidade do modelo, o R^2 e o R^2 ajustado, bem como o *variance inflation factor* (VIF) e os indicadores de ajustamento do modelo (*standardized root mean residual* - SRMR e Qui-quadrado), foram satisfatórios.

Observa-se que o modelo teórico proposto é adequado para avaliar os SCG, circunscritos ao sistema de avaliação de desempenho e socialização, na cooperação e como isso influencia o desempenho em sistema *franchising*. Assim, valida-se que a cooperação pode ser constituída pelas dimensões de compartilhamento de informação, resolução de problemas, adaptação às mudanças e restrição ao uso do poder (Mahama, 2006). A estrutura das relações que constituem o modelo foi significativa, confirmando a direção das relações previstas. Na Tabela 2, apresentam-se os resultados dos efeitos no modelo teórico.

Tabela 1

Testes estatísticos e Validade Discriminante – Modelo de 2ª Ordem

Modelo VL de 2ª Ordem	C_Intelectual	Cooperação	Desempenho	SCG
C_Intelectual	0,893			
Cooperação	0,770	0,876		
Desempenho	0,846	0,685	0,940	
SCG	0,552	0,580	0,552	0,889
Alfa de Cronbach	0,874	0,847	0,868	0,735
Fiabilidade Composta	0,922	0,908	0,938	0,883
Variância Média Extraída (AVE)	0,798	0,767	0,883	0,791

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2

Resultados dos efeitos e hipóteses

	Hipóteses	C. Beta	Est. T (O/STDEV)	p-value	
H1	C_Intelectual → Desempenho	0,779	15,712	0,000	Sig***
H2	C_Intelectual → Cooperação	0,648	8,935	0,000	Sig***
H3	C_Intelectual → Cooperação → Desempenho	0,025	0,395	0,693	n.s
H4	SCG → Desempenho	0,121	1,958	0,051	Sig**
H5	SCG → Cooperação	0,222	2,697	0,007	Sig***
H6	SCG → Cooperação → Desempenho	0,009	0,380	0,704	n.s
H7	Cooperação → Desempenho	0,038	0,406	0,685	n.s

Nota: Significante ao nível de * $p < 0,001$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,10$.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados indicaram significância estatística para H1, H2, H4 e H5, portanto confirmam-se essas hipóteses de relações diretas. Por sua vez, as hipóteses H3 e H6, que previam efeito mediador da cooperação em sistema *franchising* nas relações do capital intelectual e dos SCG no desempenho, e a H7 foram rejeitadas por não apresentarem significância estatística.

Nota-se que 78% do capital intelectual promove o desempenho, nas dimensões retorno/rentabilidade e competitividade/mercado; 65% do capital intelectual e 22% de SCG promovem a cooperação entre franqueado e franqueador no setor de combustíveis pesquisado. Por fim, somente 12% do SCG promove o desempenho, nas dimensões retorno/rentabilidade e competitividade/mercado.

4.3. DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

As análises descritivas revelaram que os revendedores de combustíveis percebem a formação de capital intelectual em suas três dimensões (humano, estrutural e relacional). Os resultados são similares aos de Bontis (1998), Bontis et al. (2000), Cabrita e Bontis (2008), Hsu e Fang (2009) e Tefera e Hunsaker (2022) de que a multidimensionalidade do capital intelectual, que compreende o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional, agrega valor à empresa. Isso denota que o talento (capital humano) deve ser coordenado (capital estrutural) para angariar mais clientes (capital relacional), a fim de criar valor.

Na análise das hipóteses, a H1, que pressupunha relação direta positiva e significativa entre o capital intelectual e o desempenho, apresentou significância estatística, o que suporta aceitá-la. Esse resultado está alinhado com o preconizado por Bontis et al. (2000) de que um investimento em capital humano, coordenado por meio do capital estrutural e usado pelos gestores para a satisfação dos clientes (capital relacional), resulta em efeitos positivos no desempenho. Essa multidimensionalidade do capital intelectual parece essencial no sistema *franchising* para suprir lacunas de habilidades e recursos (Cravens et al., 1993) do franqueado, uma vez que atravessa a fronteira organizacional e impacta o desempenho.

Para as hipóteses que previam relação positiva e significativa do capital intelectual (H2) e dos SCG (H5) com a cooperação, os resultados da pesquisa suportam aceitá-las. Isso indica que o capital intelectual e recursos oriundos dos SCG, na percepção dos franqueados, promovem a cooperação entre o revendedor bandeirado (franqueado) e a distribuidora de combustíveis (franqueador). Esse resultado está alinhado com a literatura, a qual enfatiza que em sistemas de cooperação interorganizacionais há trocas, em que o compartilhamento e transferência de conhecimento entre as partes estão presentes, que agregam valor ao ativo intangível da empresa e produzem melhorias nos SCG.

A confirmação da H2 reforça o argumento de Tefera e Hunsaker (2020) de que estratégias de maximização de ativos intangíveis produzem orientações e abordagens estratégicas a fim de produzir vantagem competitiva. A confirmação da H5 sugere que empresas maiores servem de propulsoras da melhoria do controle gerencial, bem como impulsionam a formação do capital intelectual em empresas de pequeno porte. Esses elementos instigam promover a cooperação entre franqueado e franqueador. Uma possível justificativa para isso é a apontada por Bontis (1998), o qual sugere que as ações compartilhadas são refletidas em incremento no conhecimento organizacional e afetam positivamente o desempenho dos negócios.

Na H5, que prenuncia relação direta positiva e significativa entre os SCG e o desempenho do franqueado, os resultados suportam aceitá-la. Esses achados se assemelham aos encontrados por Beuren e Dal Vesco (2022) e Mahama (2006), de que os sistemas de avaliação de desempenho e socialização em sistema *franchising* de combustíveis, que assegura exclusividade para operar

determinada marca, proporcionam um desempenho superior nas dimensões retorno/rentabilidade e competitividade/mercado. Restringir o escopo dos SCG para sistemas de avaliação de desempenho e socialização parece ter contribuído para apoiar o aceite da hipótese, com efeito direto no desempenho.

Nas hipóteses em que se previa efeito mediador, não foi encontrado suporte estatístico para aceitá-las. Na H3 se conjecturava efeito mediador da cooperação na relação entre o capital intelectual e o desempenho. Na H6 se conjecturava efeito mediador da cooperação na relação entre o SCG e o desempenho. A partir da rejeição de ambas as hipóteses, não se pode afirmar que a cooperação, mensurada pelas dimensões de compartilhamento de informações, restrição ao uso do poder, resolução conjunta de problemas e flexibilidade, medeia essas relações. Esses resultados divergem dos encontrados por Beuren e Dal Vesco (2022) e Mahama (2006), o que suscita novas pesquisas.

Especula-se haver possíveis explicações para a ausência de efeito mediador da cooperação em ambas as relações. Primeiro, embora a cooperação por meio do compartilhamento de informações possa melhorar o desempenho, também abre caminhos para o comportamento oportunista (Cannon & Perreault, 1999). No relacionamento investigado, o comportamento oportunista pode advir do poder (Heide & Miner, 1992) da distribuidora de combustíveis sobre os postos bandeirados. Uma segunda explicação é que a qualidade e relevância da informação compartilhada resultam em melhor desempenho, e não apenas a quantidade de informações compartilhadas (Maher et al., 1979). Nesse aspecto, a discussão não parece centrar-se na qualidade e relevância da informação compartilhada, mas na sua ausência. Terceiro, é possível que essa percepção dos revendedores bandeirados decorra do fato de as relações de longo prazo do sistema de *franchising* parecerem incertas e complexas, consoante os laços contratuais estabelecidos (Anzilago & Beuren, 2022).

Tais suposições estão ancoradas em respostas dos participantes ao instrumento de pesquisa. Quando questionados sobre a acessibilidade e facilidade de uso dos SCG implementados pela distribuidora de combustíveis (franqueador), os revendedores bandeirados (franqueados) indicaram não os perceberem acessíveis e de fácil aplicabilidade. Quando perguntados sobre o desempenho na dimensão do retorno/rentabilidade, as respostas dos revendedores bandeirados foram de que operar livre (dissociado) do sistema *franchising* permite liderança em custos. Quando indagados em relação à flexibilidade, os revendedores bandeirados sinalizaram baixo nível de ajustamento dos contratos em situações inesperadas.

A H7, que previa relação positiva e significativa da cooperação no desempenho, não encontrou suporte estatístico para aceitá-la. Isso sugere que se faz necessário rever o alinhamento de estratégias quanto à cooperação no sistema *franchising* de combustíveis. Matthes et al. (2021) advertem que os efeitos contrários podem ser ancorados em possíveis incompatibilidades estratégicas e operacionais entre os parceiros da franquia. Yakimova et al. (2021) asseveram que uma franquia de sucesso requer uma rede coesa e cooperativa, e isso implica trabalho conjunto de franqueados e franqueador para atingir objetivos mútuos.

Esses achados não apoiam a literatura que incentiva a cooperação no relacionamento interorganizacional (Mouritsen & Thrane, 2006). Dant e Berger (1996) reconhecem que a cooperação permite otimizar os recursos, pois geralmente os franqueados e franqueador decidem de forma cooperativa e interativa. Os resultados também não apoiam as pesquisas que encontraram efeito negativo da cooperação no desempenho. Tais efeitos negativos incluem comportamentos oportunistas por parte dos parceiros (Das & Teng, 1998). Infere-se assim que os elementos caracterizadores da cooperação, compartilhamento de informações, restrição ao uso do poder, resolução conjunta de problemas e flexibilidade (Heide & Miner, 1992) se apresentam pouco

salientes no sistema *franchising* pesquisado. Isso sinaliza que há necessidade de os revendedores bandeirados e a distribuidora de combustíveis interagirem e cooperarem mais entre si, a fim de agregar valor intangível e melhorar os SCG em prol do desempenho do sistema *franchising* de combustíveis como um todo.

5. CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa revelaram que o capital intelectual (humano, estrutural e relacional) promove a melhoria do desempenho e da cooperação em sistema *franchising*. Da mesma forma, os SCG (sistema de avaliação de desempenho e socialização) se traduzem em cooperação e desempenho. Entretanto, não foi observado efeito mediador da cooperação nas relações do capital intelectual e dos SCG com o desempenho. Concluiu-se assim que a cooperação não potencializou os efeitos do capital intelectual e dos SCG no desempenho do sistema *franchising* investigado.

Os resultados da pesquisa trazem várias implicações teóricas. Primeiro, contribuem para a consolidação da literatura sobre o tema ao apresentar similaridades com os resultados de Bontis (1998) e Cabrita e Bontis (2008) para o capital intelectual, e de Beuren e Dal Vesco (2022) e Mahama (2006) para os SCG. Segundo, as incongruências com a literatura prévia, como ausência do efeito mediador da cooperação nas relações do capital intelectual e do SCG com o desempenho em sistema *franchising*, instigam novas pesquisas, de forma a encontrar possíveis explicações para o fato de Beuren e Dal Vesco (2022) e Mahama (2006) terem observado efeito mediador da cooperação, enquanto na presente pesquisa a mediação não foi confirmada. Terceiro, para além de trazer contribuições à teoria da cooperação, buscou-se avançar no entendimento e discussões sobre os aspectos sociais (cooperação) que contribuem para a melhoria da gestão de um sistema *franchising*, tanto para a formação do capital intelectual, a melhoria de SCG, como para um maior desempenho, com vistas na criação de valor e obtenção de vantagem competitiva para franqueados e franqueador.

Contribuições práticas também podem ser destacadas no estudo, no sentido de avaliar a cooperação quanto à formação de capital intelectual e melhorias do SCG e do incremento no desempenho propiciado pelos contratos firmados na modalidade de sistema *franchising* entre a distribuidora de combustíveis (franqueador) e as revendedoras bandeiradas (franqueados). Conjectura-se que os construtos investigados, concatenados com algumas características distintas das empresas que integram o sistema *franchising*, fornecem elementos para buscar um maior alinhamento colaborativo, tais como: (i) responsabilidade na gestão, onde as distribuidoras de combustíveis propõem uma gestão com estrutura hierárquica verticalizada, mas na maioria das revendedoras inexistente esse capital intelectual; (ii) tamanho e porte, nos quais empresas maiores podem ser propulsoras da melhoria do controle gerencial em empresas de pequeno porte, mas não se observa isso na melhoria do controle gerencial; (iii) desempenho, que nas distribuidoras de combustíveis representa um processo contínuo, avaliado em geral pelos coordenadores regionais/setoriais e por meio de relatórios de metas, *feedback* e pesquisas, enquanto as revendedoras tendem a não avaliar o desempenho ou o fazem pela observação do administrador, sem qualquer formalidade; (iv) recursos financeiros e estratégicos, em que o contrato de cooperação pode promover otimização dos recursos financeiros em investimentos e inovações, nível ótimo de estocagem e logística, treinamento de funcionários, *marketing* abrangente, imagem e marca consolidada. Contudo, nas revendedoras parece haver prevalência das imposições contratuais do sistema *franchising*.

Na análise dos resultados, deve-se considerar que eles poderiam ser diferentes se os respondentes fossem de uma única empresa, outro ramo ou mesmo aplicados em outro cenário estratégico. Nesse

sentido, futuras pesquisas podem realizar estudos de caso com as distribuidoras de combustíveis (franqueadoras) e as revendedoras bandeiradas (franqueadas). A replicação deste estudo em franquias de outros setores pode trazer contribuições para aprimorar o modelo teórico. É possível que indicadores que influenciam a variável latente tenham ficado de fora da análise. Assim, pesquisas futuras podem considerar outros indicadores e elementos importantes para o relacionamento entre franqueado-franqueador, por exemplo, o tempo do relacionamento, que é decisivo no controle dessa relação. Por fim, outras lentes teóricas podem ser adotadas em estudos futuros, por exemplo, a teoria de *stewardship*, amplamente usada em estudos de franquias sociais e sugerida por Dada e Watson (2012) para estudos de qualidade do relacionamento em franquias e até já considerada como uma das fases do relacionamento entre franqueado-franqueador (Schweiger et al., 2020).

REFERÊNCIAS

- Allred, C., Fawcett, S., Wallin, C., & Magnan, G. (2011). A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision Sciences*, 42(1), 129-161. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00304.x>
- Ansari, S. L. (1977). An integrated approach to control system design. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 101-112. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90027-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90027-7)
- Anzilago, M., & Beuren, I. M. (2022). Relational norms and satisfaction with interorganizational cooperation. *RAUSP Management Journal*, 57(3), 298-315. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2021-0104>
- Berry, A. J., Coad, E. P., Harris, D. T., & Otley, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.09.001>
- Bescorovaine, R., & Beuren, I. M. (2021). Reflexos da cooperação no desempenho de franquias: Mediação do compartilhamento de informações da confiança interorganizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57), 37-56. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e70960>
- Beuren, I. M., & Dal Vesco, D. G. (2022). Management control systems and performance in strategic supply relationships. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2020-0036>
- Beuren, I. M., Santos, V., Bernd, D., & Pazetto, C. (2020). Reflections of information sharing and collaborative innovation in the social responsibility of cooperatives. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(2), 310-330. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4052>
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Bontis, N., Keow, W. C. C. & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>
- Brasil Postos (2021). *ANP realiza audiência sobre postos de bandeira branca em clima de guerra contra a medida*. <https://www.brasilpostos.com.br/noticias/bandeira-branca/anp-realiza-audiencia-sobre-postos-de-bandeira-branca-em-clima-de-guerra-contra-a-medida/>

- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise*. Thomson Learning.
- Cabrita, M. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1), 212-237. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.019416>
- Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal Market*, 36(4), 439-460. <https://doi.org/10.1177/002224379903600404>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: a study of a non-government organization. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 737-756. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.006>
- Chua, W. F., & Mahama, H. (2007). The effect of network ties on accounting controls in a supply alliance: Field study evidence. *Contemporary Accounting Research*, 24(1), 47-86. <https://doi.org/10.1506/7156-201W-1290-83H4>
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Catrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907-931. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006>
- Cravens, D. W., Shipp, S. H., & Cravens, K. S. (1993). Analysis of cooperative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 1(1), 55-70. <https://doi.org/10.1080/09652549300000005>
- Dada, O., & Watson, A. (2012). Entrepreneurial orientation and the franchise system: organizational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 790-812. <https://doi.org/10.1108/03090561311306877>
- Dant, R. P., & Berger, P. D. (1996). Modelling cooperative advertising decisions in franchising. *Journal of the Operational Research Society*, 47(9), 1120-1136. <https://doi.org/10.1057/jors.1996.141>
- Das, T. K., & Teng, B. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926623>
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9)
- Dekker, H. C. (2016). On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86-99. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.001>
- Edvinsson, L., & Malone, M.S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots*. Harper Business.
- Hadjielias, E., Olufunmilola, D. L., & Eliades, K. (2021). Entrepreneurial process in international multiunit franchise outlets: A social capital perspective. *Journal of Business Research*, 134, 13-28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.022>
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.

- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120908>
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291.
- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance the mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.012>
- Iddy, J. J., & Alon, I. (2019). Knowledge management in franchising: a research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 763-785. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0441>
- Iwai, T. (2016). The interaction of formal and informal contracts in the decision of cooperation of the agents. *Brazilian Business Review*, 13(1), 47-68. <http://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.1.3>
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y)
- Madanoglu, M., Lee, K., & Castrogiovanni, G. J. (2011). Franchising and firm financial performance among US restaurants. *Journal of Retailing*, 87(3), 406-417. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.02.003>
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.03.002>
- Maher, M. W., Ramanathan, K. V., & Peterson, R. B. (1979). Preference congruence, information accuracy, and employee performance. *Journal of Accounting Research*, 17(2), 476-503. <https://doi.org/10.2307/2490514>
- Matthes, J. M., Saini, A., & Dubey, V. K. (2021). Performance implications of marketing agreement, cooperation, and control in franchising. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(3), 387-408. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1864216>
- Moura, G.D., Varela, P.S., & Beuren, I.M. (2014). Conformidade do disclosure obrigatório dos ativos intangíveis e práticas de governança corporativa. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 140-170. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p140-170>
- Mouritsen, J., & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 241-275. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.04.002>
- Okoroafor, H. (2014). The barriers to tacit knowledge sharing in franchise organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(1), 97-102. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.30>
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3), 289-299. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>
- Padilha, A. C. M., Severo, L. S., Mello, F. G., Mattos, P., & Sluszz, T. (2010). Estratégia de franchising: as vantagens e as desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do franqueador. *Revista Estudo & Debate*, 17(2), 85-98.
- Paswan, A. K., & Wittmann, M. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173-180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.005>

- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Schweiger, B., Albers, S., Vanderstraeten, J., & Gibb, J. (2020). A capabilities perspective on membership management in franchise networks. *Industrial Marketing Management*, 90, 60-78. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.006>
- Silva, A., & Beuren, I. M. (2020). Effects of management control systems and information sharing on interorganizational risk of a franchise chain. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(1), 003-022. <http://doi.org/10.14392/asaa.2020130101>
- Sveiby, K. E. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73-97. <https://doi.org/10.1108/eb029036>
- Tefera, C. A., & Hunsaker, W. D. (2020). Intangible assets and organizational citizenship behavior: a conceptual model. *Heliyon*, 6(7), e04497. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04497>
- Tefera, C. A., & Hunsaker, W. D. (2022). Measurement of intangible assets using higher-order construct model. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(2), 185-207. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0297>
- Van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. G. J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: The case study of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25(1), 51-77. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00021-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00021-5)
- Xu, J., & Li, J. (2022). The interrelationship between intellectual capital and firm performance: Evidence from China's manufacturing sector. *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), 313-341. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2019-0189>
- Yakimova, R., Owens, M., & Freeman, S. (2021). The 'visible hand' behind cooperation in franchising: A model of franchisor practices that influence cooperation within social networks. *Industrial Marketing Management*, 94, 66-89 <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.02.006>
- Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., & Stanworth, C. (2005). Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.02.001>
- Weaven, S., Grace, D., Dant, R., & R. Brown, J. (2014). Value creation through knowledge management in franchising: a multi-level conceptual framework. *Journal of Services Marketing*, 28(2), 97-104. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2013-0251>

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

DV: Construção da ideia e desenvolvimento da pesquisa em todas as etapas; **IB:** Construção da ideia e desenvolvimento da pesquisa em todas as etapas.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

EDITOR-CHEFE

Talles Vianna Brugni 

EDITOR ASSOCIADO

João José Matos Ferreira 