

**FOME DE PODER: UM OLHAR PARA O PROCESSO  
DECISÓRIO NAS FRANQUIAS À LUZ DAS TEORIAS DE  
CUSTOS DE TRANSAÇÃO E NEOINSTITUCIONAL**

**THE FOUNDER: A LOOK AT THE DECISION-MAKING  
PROCESS IN FRANCHISES IN THE LIGHT OF  
TRANSACTION COST AND NEO-INSTITUTIONAL**

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V14I2.954](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V14I2.954)

**Alexandre Gustavo da Silva Carvalho**

alexcarvalhoadm@gmail.com

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

**Débora Dias Resende**

deboradasadm@yahoo.com

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

**Fabício Molica de Mendonça**

fabriciomolica@yahoo.com.br

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

**Uajará Pessoa Araújo**

uajara@yahoo.com.br

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

**Data de envio do artigo:** 23 de Fevereiro de 2022.

**Data de aceite:** 11 de Junho de 2023.

**Resumo:** Neste artigo propõe-se averiguar como as teorias de custos de transação e a teoria neoinstitucional influenciam e se tornam presentes na tomada de decisões das redes de franquias de fast food. Para tanto, realizou-se uma análise do filme Fome de Poder- que trata da origem do McDonald's. As decisões realizadas nessa franquia mostraram-se assertivas, ao longo do tempo, consolidando-a, expandindo-a e tornando-a referência mundial. Entretanto, ao analisar a origem do McDonald's, desde o seu processo de edificação, enquanto franquia até o seu apogeu, tornou-se possível realizar reflexões sobre os papéis do franqueado e franqueador, a importância do contrato de transação e a influência das instituições e das práticas legitimadas. O artigo enriquece e diversifica a literatura acadêmica sobre o tema franquias, entrelaçado ao processo decisório, à teoria de custos de transação e à teoria neoinstitucional.

**Palavras-chave:** Franquia. Processos Decisórios. Teoria Neoinstitucional. Custos de Transação.

**Abstract:** *It is proposed to investigate how the theories of transaction costs and the neo-institutional theory influence and become present in the decision-making of fast food franchise chains. In order to do so, an analysis of the movie The Founder -which deals with the origin of McDonald's was carried out. The decisions made in this franchise proved to be assertive over time, consolidating it, expanding it and making it a world reference. However, when analyzing the origins of McDonald's, from its construction process as a franchise to its heyday, it became possible to reflect on the roles of the franchisee and franchisor, the importance of the transaction contract and the influence of institutions and practices legitimized. The article enriches and diversifies the academic literature on franchising, intertwined with decision-making, transaction cost theory and neo-institutional theory.*

**Keywords:** Franchise. Decision Processes. Neo-Institutional Theory. Transaction Costs.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as franquias têm se destacado de forma substancial. Um dos motivos para tal feito é a possibilidade de expansão e desenvolvimento do negócio de forma estruturada e eficaz (FUZA; LANFRANCHI; MELO, 2018; RIBEIRO et al., 2019; VIANNA; MELO; RYNGELBLUM, 2014). Segundo Bescós (1991), as franquias surgiram como estratégia para as empresas conquistarem novas regiões e expandirem-se. O primeiro modelo de franquia nasceu, nos Estados Unidos, em 1850, com a Singer, que licenciava outros comerciantes, para vender seus produtos em outras regiões, divulgando sua marca, sem muitos investimentos.

No entanto foi em 1930 que as franquias se popularizaram. Após a Segunda Guerra Mundial, diversas pessoas procuravam trabalho e ansiavam por estabilidade econômica (especialmente os ex-combatentes estadunidenses), e várias empresas enxergaram a oportunidade de expandirem o seu negócio pela oferta de franquias (RIBEIRO et al., 2019). No Brasil, as primeiras franquias surgiram em 1960. Porém apenas em 1970 se estruturaram e foram reconhecidas como uma estratégia de expansão para os negócios (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF, 2017).

Em 1955, teve início a maior expansão de uma rede de fast food de toda a história, com a empresa McDonald's (RIBEIRO et al., 2019). Cretella Neto (2003) relembra que o sistema de franquias não foi criado pelo McDonald's, mas a rede foi a pioneira em expandir sua marca em escala mundial e se tornar referência. Aguiar e Luppe (2015) complementam que o McDonald's promoveu um conceito e um estilo de alimentação (rápida e acessível) até então desconhecidos na maioria dos países.

O estudo bibliométrico, realizado pelos autores João e Farias (2017), na base Web of Science, analisou 1.101 artigos e constatou-se que a área acadêmica tem um forte interesse sobre o tema franquias. A concentração de pesquisa sobre a temática está localizada em países de língua inglesa (EUA, Inglaterra,

Canadá e Austrália), enquanto os países em desenvolvimento (incluindo o Brasil) possuem baixos índices de publicações. Esse cenário indica a necessidade de ampliar e explorar esse campo de pesquisa nos estudos nacionais. O tema pode ser relevante aos pesquisadores brasileiros por se tratar de um modelo de negócio em constante mudança e desenvolvimento.

João e Farias (2017) observam que a teoria da agência é a mais utilizada nos estudos sobre franquias. No entanto identificou-se que a teoria de custos de transação está entrelaçada, ao longo dos anos ao tema, principalmente por abordar assuntos como a cadeia vertical, o oportunismo e a análise de contratos. Além disso, as perspectivas de redução de custos de transação, juntamente com o varejo e o e-commerce, são apontadas como os principais assuntos da temática para pesquisas futuras. No estudo não foi explicitada a existência de trabalhos sobre o tema franquias relacionada aos processos decisórios ou à tomada de decisões, essa ausência pode indicar escassez de pesquisa sobre a junção das temáticas. Sobre a teoria neoinstitucional, Abdala (2016) registra a ausência de estudos aprofundados que desenvolvem inter-relações entre a franquias e essa teoria.

Este estudo tem como objetivo analisar o filme Fome de Poder, à luz da teoria dos custos de transação e da teoria neoinstitucional, de modo a verificar como as decisões são realizadas na rede McDonald's, considerada referência na expansão de franquias.

A pesquisa contribui para o enriquecimento da literatura acadêmica, ao utilizar o método análise fílmica sobre o tema franquias, entrelaçado ao processo decisório, à luz da teoria de custos de transação e da teoria neoinstitucional. Também possibilita que os franqueadores entendam a importância dessas teorias em seus negócios e como aplicá-las, tendo como exemplificação as decisões tomadas pela empresa de referência McDonald's. Ademais, a análise pode auxiliar com a didática das teorias para os estudantes da administração.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do corpo teórico adotado, para analisar a tomada de decisões no McDonald's, envolve os temas franquias, processo decisório, teoria dos custos de transação e teoria neoinstitucional.

### 2.1 A Franquia enquanto modelo de negócio

A franquias é definida pela legislação brasileira (Lei nº 13.966, de 2019) como:

Art. 1º Esta Lei disciplina o sistema de franquias empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento (BRASIL, 2019, art. 1º).

Essa concessão se configura como uma estratégia, para expandir os negócios, ganhar espaço no mercado pela transferência de conhecimento e métodos entre um franqueador (aquele que detém o negócio e o saber envolvido em sua operacionalização) e um franqueado (aquele que investe e administra a franquias) (RIBEIRO et al., 2015). Por meio dos processos de orientação, assistência e supervisão, o franqueador estabelece as normas para a instalação e operação do negócio para o franqueado (CHERTO, 1988).

Para Plá (2001), existem cinco gerações evolutivas de franquias que se diferenciam pelo nível de integração entre as partes, considerando critérios como suporte, foco, grau de liberdade, concessão e profissionalização. A primeira geração é caracterizada pelo baixo nível de profissionalização, resultando em um risco maior para as partes envolvidas. O franqueador está focado em desenvolver seu produto ou serviço, dando pouco suporte ao franqueado, que tem maior liberdade. A segunda geração apresenta um nível de profissionalização mediano, adquirido pela implantação de uma

unidade-piloto. O franqueador está focado no desenvolvimento do seu sistema operacional e o franqueado revende ou distribui com exclusividade o produto ou serviço, mas recebe pouco suporte do franqueador.

A terceira geração é marcada pela elaboração de um Plano de Franquia que orienta o franqueador em seu processo de expansão. A profissionalização é mediana, fortalecida pela comprovação tanto do modelo de negócios, quanto do sistema gerencial, por meio das unidades existentes. Nesse nível, além da concessão para revender ou distribuir o produto ou serviço, o franqueado também realiza a operação administrativa do negócio. A quarta geração possui um nível de profissionalização alto. O franqueador oferece suporte especializado, assistência acurada na operação da franquia e foco estratégico de marketing. O Plano de Franquias é elaborado por profissionais especializados contratados pelo franqueador. A quinta geração, por sua vez, mantém o alto nível de profissionalização. Entre a unidade-piloto e as franquias há uma troca de conhecimento essencial ao negócio. O franqueador oferece suportes administrativos, canais de controle de qualidade, alternativas de financiamento e soluções de revenda das unidades.

Dahab (1996) destaca que as franquias podem ser classificadas quanto à forma de gestão empresarial (Quadro 1), ao âmbito do contrato e à natureza do franqueamento, classificação complementar ao sistema de gerações elaborado por Plá (2001).

Quadro 1 – Classificações de Franquia

<b>Forma de Gestão Empresarial</b>	
Franquia Tradicional	É caracterizada pela independência das partes. O franqueado atua apenas como um canal de distribuição do franqueador.
Franquia de Negócios	O franqueador cede não apenas a distribuição de seu produto ou serviço, mas também a identidade corporativa, diretrizes de operação, estrutura de administração e espaço físico padronizado.
<b>Âmbito do Contrato</b>	
Franquia Mestra	Caracterizada pela cessão ao franqueado do direito de atuar, em determinada área geográfica, como franqueador da organização.
Desenvolvimento de área de Franquia	Cessão a um subfranqueador de atuar, em determinada área geográfica, com a condição estabelecida de que ele não pode possuir sua própria unidade, apenas subfranquear a terceiros.
Franquia de Canto	Oferta do produto ou serviço, pelo franqueado, sem que exista exclusividade do franqueador no espaço físico total do empreendimento.
<b>Natureza do Franqueamento</b>	
Franquia de Produtos	O franqueador é o responsável pela criação e fabricação de determinado produto, destinado ao consumidor final ou a indústria. O franqueado vende ou distribui o produto acabado.
Franquia de Serviços	O franqueador é o responsável pela criação de uma fórmula de prestação de um serviço, reproduzida pelos franqueados.
Franquia de Distribuição	A franquia é responsável pela distribuição de um mix de produtos ou serviços exclusivos, que não são produzidos pelo franqueador, mas por empresas contratadas por ele.
Franquia Industrial	Essa forma de franquia é marcada pela transferência ao franqueado da tecnologia de produção, bem como da comercialização e também distribuição.

Fonte: Elaborado a partir de Dahab (1996).

A franquia, enquanto modelo de negócios, apresenta vantagens e desvantagens, tanto para o franqueado como para o franqueador. O franqueador tem a vantagem de conseguir expandir mais depressa, fortalecer sua marca e alcançar mercados mais distantes. O franqueado, por sua vez, tem

a vantagem de estar vinculado a uma marca já conhecida, de reputação, que lhe garante uma boa publicidade, além da segurança de investir em um negócio que já foi testado e aprovado. Como desvantagem, o franqueador tem uma rentabilidade menor, em longo prazo, possíveis conflitos com o franqueado e um menor controle sobre a franquía. O franqueado tem como desvantagens a falta de abertura para a iniciativa individual, pagamentos pré-estabelecidos ao franqueador e limitação de estoque, matéria-prima e suprimentos (CHERTO, 1988; PADILHA et al., 2011; SILVA, 2013).

Em relação aos estudos que abordam o processo decisório com a temática franquía, nota-se que, em geral, os artigos demonstram interesse no processo de internacionalização. Vianna, Melo e Ryngelblum (2014) preocupam-se em compreender qual a motivação para a franquía decidir pela internacionalização, identificando que tal decisão é guiada pela proximidade cultural e relacional entre os agentes envolvidos. Fuza, Lanfranchi e Melo (2018), fundamentados em Keirse (1988), realizam uma análise da influência do estilo de personalidade (racional e guardião), a partir da tomada de decisão do processo de internacionalização, verificando que, em ambas as personalidades, estão permeadas por características essenciais referentes ao processo da tomada de decisão, como a aversão ao risco, valorização da estabilidade, responsabilidades, competência e pensamento sistêmico.

Altinay e Miles (2006) e Altinay e Okumus (2010) se interessam em analisarem os acordos internacionais de franchising, buscando compreender o processo decisório da seleção dos potenciais parceiros do franqueador e da empresa franqueada. Seus estudos demonstram a importância de gerenciar a incompatibilidade cultural, uma vez que o franqueador opta pelo parceiro que julga ser o mais adequado à organização franqueada, sendo que esse julgamento pode alterar, conforme a mudança de parâmetros, a obtenção de novas informações e os estágios da negociação.

No próximo tópico, apresentam-se a conceituação teórica e as abordagens que

fundamentam o processo decisório, para compreender como a temática foi abordada nesta pesquisa.

## 2.2 O processo decisório

A tomada de decisão é uma ação humana e comportamental (SIMON, 1971), diante de “uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação” (MAXIMIANO, 2009, p.58). Um processo, no qual se identifica um problema ou uma oportunidade e executa-se uma ação escolhendo entre “um conjunto de alternativas” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.446).

Enquanto campo científico, a Teoria da Decisão tem sua origem na obra O comportamento Administrativo de Herbert Simon, que procura explicar o comportamento humano organizacional (MORITZ; PEREIRA, 2006). Em seus estudos, Simon (1971) define seis elementos clássicos envolvidos nesse processo: (1) o tomador de decisão; (2) os objetivos que se pretendem alcançar; (3) as preferências ou critérios de decisão; (4) a estratégia adotada; (5) a situação ou ambiente; e (6) o resultado. O tomador de decisão, após definir o seu objetivo, adota uma estratégia, a partir de suas preferências, dentro de uma determinada situação, visando a um resultado.

Para Abramczuk (2009), o processo decisório é formado por uma cadeia, tanto de reflexões como de ações, que vai do momento em que se identifica a necessidade de uma atitude até o momento em que uma linha de ação é escolhida. Sendo assim, “cabe ao tomador de decisão reconhecer e diagnosticar a situação, gerar alternativas, avaliar as alternativas, selecionar a melhor alternativa, implementar a alternativa escolhida e avaliar os resultados” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.446).

O processo decisório varia, conforme o tipo de decisão a ser tomada, que, de acordo com Simon (1965), divide-se em decisões programadas ou não programadas. As decisões programadas estão relacionadas a problemas repetitivos, rotineiros, de fácil compreensão,

altamente estruturados, que podem ser resolvidos por regras sistemáticas, sistemas de informação, sem que seja necessária a intervenção do decisor. As decisões não programadas são para problemas não estruturados, mal compreendidos, marcados pela singularidade e que, portanto não podem ser solucionados por ações sistêmicas ou rotineiras (MORITZ; PEREIRA, 2006; SIMON, 1965).

As decisões programadas e não programadas podem ser relacionadas, respectivamente, ao Modelo Racional e ao Modelo Comportamental de Caravantes, Panno e Kloeckner (2005). No Modelo Racional, o tomador de decisão é racional, tem informações perfeitas (relevantes e acuradas), possui uma lista exaustiva de alternativas entre as quais pode-se escolher e ter em mente os melhores interesses da organização. No Modelo Comportamental, o tomador de decisão tem uma racionalidade definida que se restringe a valores, experiências, hábitos, etc. As informações que ele tem são imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas), não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que tem à disposição e escolhe a primeira alternativa minimamente aceitável.

Após compreender sobre o processo decisório, os tópicos seguintes apresentam as teorias (custo de transação e neoinstitucional) que são relacionadas à tomada de decisão para este estudo.

### 2.3 A teoria dos custos de transação

Em seu artigo A Teoria da Firma (The nature of the firm), Coase (1937) introduz a Teoria dos Custos de Transação, na tentativa de compreender por que as organizações mantinham internamente processos que poderiam ser realizados por empresas externas. Coase conclui que “a origem da firma decorre dos custos em negociar no mercado que podem ser evitados ou reduzidos ao se organizar a produção através da relação de autoridade” (SARTO; ALMEIDA, 2015, p.4). Ou seja, internamente, de forma hierárquica (na estrutura da firma),

evitam-se os custos de transação com agentes externos – mas arca-se com os custos por realizar internamente determinados processos (COASE, 1937).

Decisivos na existência e desenvolvimento das firmas, os custos de transação se diferenciam dos custos de produção (COASE, 1937), pois são aqueles envolvidos na comercialização de bens e serviços, mas que não estão relacionados com a sua criação (VASILIAUSKIENE; SNIESKA, 2009).

Os custos de transação podem ser divididos em dois tipos: ex-ante e ex-post. Os custos ex-ante são aqueles para se redigir, negociar e salvaguardar um acordo (WILLIAMSON, 1985). Sarto e Almeida (2015, p. 6) explicam que os custos ex-ante:

Envolvem estudos, cálculos e tempo para definir o objeto da transação, bem como a formalização de todos os procedimentos cabíveis em caso de divergências entre as partes. Estes custos tendem a ser mais elevados quanto maiores forem as dificuldades em delimitar as pré-condições planejadas.

Os custos ex-post surgem de contratos incompletos (WILLIAMSON, 1985) tornando necessária a “adaptação da relação transacional a novas circunstâncias” (SARTO; ALMEIDA, 2015, p.6).

Podem ser atribuídas às transações três características, de acordo com Williamson (1985). Essas características são (1) frequência, (2) incerteza e (3) especificidade dos ativos. A frequência é o número de vezes que os agentes realizam transações entre si, podendo variar de periodicidade e acontecer uma vez ou mais (WILLIAMSON, 1985). Quando uma transação ocorre repetidas vezes, cria-se uma reputação, reconhecimento de que não há um comportamento oportunista, o que diminui os custos relacionados ao manejo do contrato e, conseqüentemente, uma redução nos custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 1999).

A incerteza está relacionada à imprevisibilidade das transações, podendo ser ambiental ou comportamental. Zylbersztajn (1999) afirma que, motivados pela incerteza, os agentes podem romper um contrato não oportunista, gerando custos de transação

irremediáveis, movidos pelo pressuposto comportamental da racionalidade limitada.

A especificidade, por sua vez, faz de um ativo – tangível ou intangível – específico para um tipo único de demanda. A continuidade da relação entre os agentes é essencial, para que não ocorra perda de valor, uma vez que, pela especificidade dos ativos, eles não podem ser absorvidos pelo mercado (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1985) estabelece ainda dois pressupostos comportamentais, que influenciam diretamente os custos de transação: o oportunismo e a racionalidade limitada, “uma vez que a partir desses é possível compreender a noção de incerteza e de custos de transação e, por conseguinte, as decisões das firmas relativas aos seus limites organizacionais” (SARTO; ALMEIDA, 2015, p.18).

A racionalidade limitada é aquilo que impossibilita os agentes de antever todos os cenários futuros possíveis, o que prejudica a elaboração de contratos completos (WILLIAMSON, 1985). Gonzaga (2015, p. 35) atenta para o fato de que:

Os gestores não contam com todas as informações necessárias para que possam definir todas as possíveis consequências de suas decisões, aumentando o grau de assertividade das mesmas para o alcance das metas estabelecidas. Esse aspecto constitui o pressuposto da racionalidade limitada de Simon (1976) e é característica de todos os indivíduos, ficando mais evidenciada nas decisões de alguns e menos nas de outros.

Já o oportunismo é a ação objetiva, de um ou mais agentes, motivada por interesses particulares a fim de obter vantagem em relação à outra parte envolvida na transação (WILLIAMSON, 1985).

## 2.4 A teoria neoinstitucional

O neoinstitucionalismo considera que as organizações se encontram, em uma teia de instituições, ou seja, as organizações são constituídas por valores, normas, regras, crenças e pressupostos assumidos. As instituições definem a forma como o mundo é interpretado, influenciando o comportamento dos atores individuais e coletivos, além de

traçar os modelos para ação, estabelecer as limitações, prescrever formas e procedimentos e influenciar o processo decisório (BARLEY; TOLBERT, 1997; DIMAGGIO, 1995; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011; MEYER; ROWAN, 1977). A principal característica da instituição refere-se à sua relativa estabilidade (HALL; TAYLOR, 1996). De acordo com Barley e Tolbert (1997), as instituições mais recentes e de aceitação mais localizada no tecido social possuem maior vulnerabilidade.

Uma questão que está relacionada com o neoinstitucionalismo é a semelhança entre as organizações, quando sujeitas ao mesmo ambiente institucional. Os autores DiMaggio e Powell (2005) explicam esse fenômeno pelo que eles denominam de isomorfismo.

DiMaggio e Powell (2005) consideram o isomorfismo um processo de restrição que força uma unidade populacional a se assemelhar com outras unidades expostas ao mesmo conjunto de condições ambientais. Segundo os autores, existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo (racionalidade sistêmica que enfatiza a competição livre e aberta no mercado) e o institucional (forças que pressionam as comunidades em direção a uma adaptação ao mundo exterior). Oliver (1991) ressalta que, apesar do meio impor as mudanças que se tornam institucionais, nem todas as organizações irão se conformar passivamente com essas mudanças, algumas irão resistir. Essa resistência pode trazer o fracasso ou a “morte” para a empresa, mas também pode propiciar a inovação de práticas, modelos e tecnologias, além de fomentar o argumento de que nem todas as mudanças cabem para todas as organizações.

Para Oliver (1991) quando não se presume que as organizações sejam constantemente passivas ou ativas, conformes ou resistentes, então, as respostas ao ambiente institucional serão apresentadas, como comportamentos a serem previstos, em vez de resultados teoricamente pré-definidos dos processos institucionais. As respostas de uma organização ao ambiente institucional não influenciarão apenas o desempenho organizacional, mas

também os critérios, medidas ou padrões usados pelos constituintes institucionais para avaliar o desempenho.

DiMaggio e Powell (2005) assinalam que o isomorfismo institucional possui três naturezas, não necessariamente excludentes entre si, sendo elas: a coercitiva, derivada de influências políticas e estabelecida por meio de regras, leis e sanções; a normativa, associada à profissionalização por meio da certificação e aceitação; e a mimética, que resulta de respostas padronizadas à incerteza.

O isomorfismo mimético é um dos principais responsáveis pelas organizações imitarem modelos umas das outras com a finalidade de obter sucesso e possuir maior grau de legitimação. Diante das incertezas, as empresas, em suas tomadas de decisão, preferem copiar as escolhas que já são legitimadas e mostraram ser corretas e eficientes em outras organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

A legitimidade é elemento central no neoinstitucionalismo (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008), sendo concebida como “uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são socialmente desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p.574). De acordo com Dias Filho (2007), uma compensação pela conformidade às instituições seria a legitimação das organizações pelo reconhecimento e aceitação mútua. As organizações precisam ter legitimidade no ambiente em que estão inseridas para atingir os seus objetivos.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

A fim de averiguar como as teorias de custos de transação e a teoria neoinstitucional influenciam e se tornam presentes na tomada de decisões das redes de franquia de fast food, foi realizada uma análise fílmica da obra cinematográfica Fome de Poder.

Flick (2004) aponta que os filmes possuem a capacidade de abordar momentos-chave da história, os valores sociais e as relações de

vida cotidiana. Ao interpretar um filme, há a possibilidade de validar afirmações e aspectos presentes na narrativa de um contexto real. Esse tipo de análise ainda está em fase de consolidação no âmbito brasileiro (FERREIRA et al., 2019).

A abordagem fílmica, presente nos estudos organizacionais, pode fazer parte do método observacional (BEZERRA, 2016; IPIRANGA, 2005). Dito isso, a coleta de dados da pesquisa ocorreu pela observação indireta, não participante, na qual o pesquisador tem o papel de espectador, procurando não interferir na realidade estudada (FLICK, 2004). Esse método é considerado mais preciso, já que os registros podem ser reavaliados quantas vezes for preciso, permitindo a inclusão de diversos aspectos de um mesmo fato (FREITAS; LEITE, 2015). Este estudo seguiu as orientações propostas por Denzin (1989 apud FLICK, 2004, p.167), que estabelece quatro etapas, referentes à observação de filmes:

- 1- Os filmes são considerados como um todo, anotando-se as impressões, as questões e os padrões de significado que forem conspícuos.
- 2- As questões de pesquisa a serem buscadas no material são formuladas. Anotam-se, então, as cenas-chave.
- 3- São conduzidas “microanálises estruturadas” de cenas e sequências individuais, que devem levar a descrições e padrões detalhados na exposição (de conflitos, etc.) nesses extratos.
- 4- Para responder à questão de pesquisa, essa busca por padrões é estendida a todo o filme. Leituras realistas e subversivas do filme são contrastadas, e uma interpretação final é redigida.

Para enriquecer a análise dos dados e facilitar a categorização das temáticas (MATTOS, 2010), foi utilizada a análise de conteúdo que abrange três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação. Na primeira etapa, ocorreu a escolha do material, das teorias e dos procedimentos que foram adotados na pesquisa; na segunda fase, colocaram-se em ação as etapas de observação e a seleção das cenas para análise; por último, foi realizado o tratamento dos resultados, que consistiu no relacionamento do referencial teórico com as cenas selecionadas do filme, no qual são relatados os pressupostos e as

interpretações (BARDIN, 1977). As categorias foram definidas, após a segunda etapa, sendo subdivididas em cinco categorias terminais a priori: apresentação do filme e o panorama da franquia McDonald's; processo decisório e teoria neoinstitucional; franqueado e franqueador; perfil do tomador de decisão e, por fim, o processo decisório e a teoria de custo transacional. Para as quatro últimas categorias, foram selecionadas cenas do filme que mais evidenciam os assuntos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Apresentação do filme Fome de Poder

Fome de Poder é um filme estadunidense, lançado em 2016, com duração de 1h55min. Seu título original, *The Founder* (O Fundador), é uma referência ao protagonista Ray, que, embora não tenha sido o idealizador do sistema de produção do McDonald's, foi o responsável pela expansão do negócio como franquia.

Ray Kroc é apresentado no filme como um vendedor de batidores para milkshake, que, embora seu trabalho seja dedicado, não é muito bem-sucedido. Tudo muda, quando ele recebe um grande pedido feito pela lanchonete dos irmãos McDonald. Intrigado, Kroc decide conhecer o estabelecimento e, fascinado pelo sistema de produção criado por Mac e Dick McDonald, propõe que o negócio seja transformado em uma franquia.

Os irmãos McDonald cedem a Ray uma franquia de negócios, uma vez que, além da identidade corporativa, são estabelecidas diretrizes para a operação, administração e padronização do espaço físico. A natureza do contrato estabelecido entre eles é o de franquia mestra (DAHAB, 1996), estabelecendo que Kroc possua sua própria unidade e atue como subfranqueador. A natureza do franqueamento é o de serviços, pois está baseado no Speedee Service System, desenvolvido por Mac e Dick McDonald, para a preparação de forma dinâmica dos produtos vendidos por eles.

A rede de franquias do McDonald's, apresentada em Fome de Poder, vai da primeira

até a terceira geração evolutiva (PLÁ, 2001), considerando o nível de integração entre franqueadores e franqueados, observando critérios como suporte, foco, grau de liberdade, concessão e profissionalização.

Durante o filme, cansado das inúmeras restrições impostas pelos irmãos McDonald, Ray resolve expandir sua participação no negócio, deixando de ser subfranqueador para se tornar o dono da franquia. Torna-se, assim, o responsável pela expansão do negócio, tanto nos Estados Unidos, quanto no exterior, ficando, assim, conhecido como o fundador.

### 4.2 Análise de dados

CENA 1 - Esta é a nossa história.

A cena apresenta o jantar dos irmãos Richard James McDonald (Dick) e Maurice James McDonald (Mac) com Ray Kroc. Dick e Mac explicam que se envolveram no ramo alimentício, após a crise de 1929, quando abriram uma lanchonete em Arcadia (posteriormente transferida para San Bernardino).

Em 1940, a moda do momento era o modelo drive-in, cujos clientes não precisavam sair do carro para serem servidos em restaurantes e lanchonetes. Mac e Dick tomam a decisão de modificar o estilo do seu negócio, assemelhando-o com outros estabelecimentos alimentícios que já utilizavam o drive-in, ocorrendo assim o isomorfismo. Depois de dois meses, surge o McDonald's Famous Barbecue, oferecendo um cardápio com 27 itens e garçonetes que levavam a comida até os carros. Com essas adaptações, identifica-se a ocorrência do isomorfismo institucional, que, por suas características, evidencia-se como mimético (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Mac e Dick copiam o modelo que já está legitimado, em seu ramo de atividade, para diminuir o risco de resultados negativos e alcançar o sucesso consolidando o seu negócio.

No início, os irmãos McDonald consideram que obtiveram sucesso, ao seguir o modelo institucionalizado, mas, depois, as vendas começaram a cair. A partir disso, eles refletiram

sobre os pontos negativos do drive-in: os elevados gastos com a folha de salários; custos com os pratos quebrados ou desaparecidos; a demora e os erros na entrega dos pedidos; os tipos de clientes indesejáveis- adolescentes, motoqueiros, baderneiros - que frequentavam o estabelecimento. Além disso, ao analisar o negócio, percebem que 87% das suas vendas eram referentes a apenas três produtos: hambúrguer, batatas fritas e refrigerante. De acordo com Oliver (1991), a decisão institucionalizada por estar legitimada, às vezes, acontece de forma automática. Os indivíduos, na maioria das vezes, ficam com uma visão míope, não percebendo que nem todas as escolhas/mudanças/modelos são apropriadas para o seu negócio. Desta forma, ignoram as divergências e falhas e acabam não enxergando alternativas até mais viáveis e desejáveis. Por isso, a importância de analisar o seu contexto e cenário, além de fazer uma reflexão do que realmente é necessário e importante para a organização.

A partir dessa análise, os irmãos McDonald decidem que seu negócio precisava de uma reestruturação. Nesse momento, acontece a ruptura do modelo institucionalizado, que é evidenciado na fala de Mac que expõe: “Passamos a vida toda seguindo as ideias dos outros. Chegou o momento de sermos diferentes e melhores. E precisava ser criação nossa”. Tal afirmação corrobora com o pensamento de Oliver (1991) de que as organizações que resistem e se impõem sobre os modelos e decisões institucionalizadas possibilitam a inovação de práticas, modelos e tecnologias.

Após um replanejamento, um novo layout na cozinha, treinamentos, reestruturação no modelo de serviço e cortes de gastos, os irmãos reabrem o estabelecimento, agora com o nome McDonald's. O estabelecimento oferece um cardápio com apenas oito itens, em vez de 27. A forma de ofertar o serviço é modificada, no lugar de drive-in, o cliente deve ir à janela e fazer a retirada do seu pedido. Por não precisarem mais das garçonetes, é feito um corte na equipe, o que diminui os gastos com a folha de pagamento. Os pratos foram substituídos pelas embalagens

de plástico e papel, as quais o cliente, após o consumo, jogava no lixo. Foram retiradas as máquinas de cigarro e jukebox do local, criando um ambiente familiar. A maior inovação, entretanto se deu pelo layout da cozinha e da criação do sistema nomeado de Speedee, que permitiu que os pedidos ficassem prontos em aproximadamente 30 segundos. O primeiro sistema do mundo a entregar comida de forma rápida. Uma revolução no ramo alimentício.

No entanto, apesar da inovação e dos benefícios proporcionados por essa reestruturação, os irmãos McDonald relatam que os clientes não gostaram de sair dos seus carros para fazerem o pedido. Muitos clientes reclamaram e foram embora insatisfeitos. Os que fizeram o pedido não gostaram de comer em embalagens descartáveis. Esses fatos demonstram a importância da legitimação apontada por Deephouse e Suchman (2008) e Dias Filho (2007). As organizações precisam de legitimação para ter aceitação, reconhecimento e assim alcançar os seus objetivos. Dick e Mac, ao inovarem, saem dos padrões institucionalizados, causando um desconforto para os seus clientes que estão habituados com o modelo antigo e, inicialmente, reagem com uma aversão. Esse fato mostra a dificuldade das organizações ao irem contra as práticas institucionalizadas e legitimadas (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Nessa cena, observa-se a influência do neoinstitucionalismo na tomada de decisão e as dificuldades enfrentadas, caso o decisor realize uma escolha não institucionalizada. Os prováveis motivos do tomador de decisão optar por uma escolha institucionalizada referem-se à facilitação, diminuição do esforço e a aceitação (SIMON, 1965). Entretanto o indivíduo deve ampliar a sua visão, realizar uma reflexão, comparar os pontos positivos e negativos e se perguntar se realmente a escolha institucionalizada é a mais viável para ele e para o seu negócio (OLIVER, 1991). Arriscar-se e ir contra os padrões instituídos pode ter benefícios, pois possibilita que o novo padrão se torne o ideal institucionalizado.

CENA 2- Franquia! Devia haver um McDonald's em todo lugar.

Em uma cena, Ray Kroc propõe aos irmãos Mac e Dick McDonald que transformem o seu empreendimento em uma franquia. A cena se desdobra em dois momentos, inicialmente no estacionamento da lanchonete e, logo em seguida, no escritório. É uma manhã de sol e Ray aguarda a chegada dos McDonald. Quando o carro dos irmãos se aproxima, Kroc se posiciona diante dele e começa a explicar sua idealização de transformar o McDonald's em uma franquia. A trilha sonora acompanha a fala de Ray, colorindo a sua idealização e parando bruscamente quando Dick informa que eles já tentaram. Nesse momento, a cena corta para o escritório do McDonald's, onde os irmãos explicam para Kroc, os motivos que fizeram a franquia não dar certo.

Durante a cena, Ray Kroc diz aos irmãos McDonald: "Deveria haver um McDonald's em todo lugar. De costa a costa, de mar a mar". Essa frase simboliza uma das vantagens para o franqueador, de abrir uma franquia, o alcance de mercados mais distantes, de forma mais rápida, que fortalece a sua marca. Enquanto possível franqueador, Kroc observa, durante a cena, as filas de clientes e o sistema de operação e, ao experimentar o produto, chegou à conclusão de que uma franquia do McDonald's deveria ser feita. As observações feitas pelo protagonista reforçam uma das vantagens para aqueles que desejam ser franqueados, a segurança de fazer um investimento em um modelo de negócio que já foi testado e aprovado (CHERTO, 1988; PADILHA et al., 2011; SILVA, 2013).

As desvantagens para o franqueador aparecem, na segunda parte da cena, quando Mac e Dick McDonald apresentam a razão para não adotarem o sistema de franquia. A redução do controle sobre a franquia (CHERTO, 1988; PADILHA et al., 2011; SILVA, 2013), por parte do franqueador, ocasiona a baixa qualidade das primeiras cinco franquias cedidas pelos irmãos – que são descritas como tendo cozinhas sujas, cardápios diversificados e má administração.

CENA 3 - Quero renegociar!

A cena mostra a tentativa frustrada de renegociação do contrato entre Ray Kroc (franqueado) com os irmãos Mac e Dick (franqueadores). June Martino, assistente de Ray, relata que eles estão com problemas financeiros, pela falta de capital. A razão desse problema é o fato de que o contrato que Kroc fez com os irmãos McDonald determinava que a sua porcentagem do lucro mensal das franquias era de 1,4%. Nesse momento, Ray joga o contrato na mesa, permitindo que o espectador veja essa cláusula. Identifica-se a racionalidade limitada de Ray ao decidir assinar o contrato. Ele não conseguiu prever os possíveis cenários futuros, assim como não realizou uma projeção dos seus gastos e não pensou nos eventuais problemas, ao concordar com os termos, o que prejudicou a elaboração de um contrato completo (WILLIAMSON, 1985).

Em seguida, Ray telefona para os irmãos Mac e Dick. Durante o diálogo entre os personagens, a cena oscila entre o escritório do Ray e o escritório do Dick e Mac. O objetivo é renegociar a porcentagem, pois Ray não possuía autonomia por outra cláusula do contrato que relatava que todas as mudanças deveriam ser informadas previamente e autorizadas por Dick e Mac. Caso o contrato fosse modificado, ocorreriam os custos ex-post por essa necessidade de adaptação da relação transacional entre franqueado e franqueador (SARTO; ALMEIDA, 2015; WILLIAMSON, 1985).

Percebem-se, nesse diálogo, os distintos perfis dos tomadores de decisão e o conflito de interesse entre eles. Ray Kroc é um homem otimista, determinado e ambicioso. Ao longo da sua vida, envolveu-se em diferentes atividades em busca do sucesso. Sempre se arriscou e suas escolhas nem sempre foram bem-sucedidas. Baseado nas ações de Ray, expostas no filme, observa-se que suas decisões, em sua maioria, baseiam-se no modelo racional, proposto por Caravantes, Panno e Kloeckner (2005). Suas decisões são racionais e sempre têm em mente os melhores interesses para a organização. As suas preocupações estão relacionadas com

a expansão da franquia de forma rápida, a consolidação e o reconhecimento do nome McDonald's, reduzir custos e maximizar os lucros. Nessa cena específica, Ray deseja que os irmãos aumentem a porcentagem de lucro mensal das franquias, alegando que seus custos são maiores que o seu capital. Ele argumenta que uma maior porcentagem permitiria expandir a rede de franquias McDonald's com maior rapidez.

Dick e Mac McDonald saíram da sua cidade natal em busca de oportunidades de emprego. Trabalharam como motoristas de caminhão na Columbia Pictures e, após juntarem dinheiro, compraram um cinema. Faliram com a crise de 1929 e ingressaram no ramo alimentício. Ao longo dos anos, modificaram o seu negócio até criarem o McDonald's. As personalidades de Dick e Mac são distintas. Mac é mais comunicativo, simpático e otimista. Dick é centrado, desconfiado, atento e esperto. A maioria das ideias de inovação foi criada por Dick. No entanto ambos concordam em relação às tomadas de decisão do McDonald's e observa-se que utilizam predominantemente do modelo comportamental (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005) em suas decisões. Baseiam-se em uma racionalidade definida e restrita a valores, experiência, crenças e hábitos. Mac e Dick são influenciados pelas suas experiências e negam a maioria das ideias e propostas de mudanças realizadas por Ray, por não considerarem condizentes com os valores familiares de McDonald. Nessa cena, os irmãos rejeitam o aumento da porcentagem alegando que não são gananciosos e não seria justo com os outros franqueados.

Os decisores utilizam-se de diferentes modelos em suas tomadas de decisão (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). Esse pode ser o principal motivo para realizarem escolhas distintas e terem conflitos de interesse. Dick e Mac, diante das incertezas (ZYLBERSZTAJN, 1999), realizam o contrato de transação como tentativa de fazerem prevalecer as suas decisões e resguardarem os seus direitos. Ray, por sua vez, utiliza do oportunismo para fazer prevalecer as suas escolhas. A divergência entre franqueado e franqueador faz com que a

frequência transacional (WILLIAMSON, 1985) entre eles chegue ao fim - com os irmãos vendendo sua parte para Ray, que se torna o dono da franquia McDonald's.

CENA 4 - Terrenos! É aí que está o dinheiro. E mais do que isso, controle.

Um ponto de virada, na história de Ray Kroc, é o seu encontro com Harry J. Sonneborn. Kroc vai ao banco solicitar mais um empréstimo e seu diálogo com o gerente é ouvido por Harry, que o intercepta na saída da agência e lhe oferece uma consultoria financeira. O foco desta unidade é a cena na qual Sonneborn, após analisar o livro razão de Ray, dá-lhe uma série de conselhos financeiros que mudam de forma decisiva os negócios de Kroc e do McDonald's.

A cena se passa, no pequeno escritório de Ray, uma sala com caixas amontoadas, cujo material de escritório divide espaço com uma televisão e alguns eletrodomésticos (liquidificador, torradeira). Tons de verde e marrom são predominantes no espaço, em contraste com alguns pequenos elementos em tom vermelho vívido (entre eles a gravata de Ray). Após analisar o livro-razão da empresa, Harry aponta que, para aumentar os lucros e o controle sobre as franquias, Ray deve comprar os terrenos onde elas estão localizadas, proferindo a fala que nomeia esta unidade: Terrenos! É aí que está o dinheiro. E mais do que isso, controle.

A análise do livro-razão feita por Harry Sonneborn constata a baixa rentabilidade de Ray – uma das desvantagens do franqueador (CHERTO, 1988; PADILHA et al., 2011; SILVA, 2013). Sonneborn também observa os custos de transação (VASILIAUSKIENE; SNIESKA, 2009), que permeiam a relação de Ray com os irmãos McDonald. Tais custos são caracterizados pela incerteza comportamental (ZYLBERSZTAJN, 1999) das decisões de Mac e Dick, que afetam diretamente os lucros de Kroc.

Os seis elementos clássicos, envolvidos no processo decisório, definidos por Simon (1971), podem ser observados nessa cena. Ray Kroc, o tomador de decisão (1), tem como objetivo (2) aumentar a sua lucratividade. Sua preferência

ou critério de decisão (3) é potencializar o seu controle. A fim de alcançar seus objetivos, adota a estratégia (4) de comprar terrenos. A situação atual (5) é de total dependência das decisões dos irmãos McDonald e dos franqueadores. O resultado (6), apresentado nas cenas seguintes, é o rápido crescimento da franquia McDonald's, como produto da cadeia de ações e reflexões (ABRAMCZUK, 2009) desse processo de tomada de decisão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as decisões realizadas na rede de franquia McDonald's com a análise do filme Fome de Poder à luz da teoria de custos de transação e da teoria neoinstitucional. As decisões realizadas para a franquia McDonald's se mostraram assertivas, ao longo do tempo, consolidando-a, expandindo-a e tornando-a referência mundial. Entretanto, ao analisar a origem do McDonald's, do seu processo de se tornar uma franquia até o seu apogeu, foi possível realizar reflexões sobre os papéis do franqueado e franqueador, a importância do contrato de transação e a influência das instituições e das práticas legitimadas.

A análise do filme Fome de Poder possibilitou traçar um panorama a respeito desta fase do McDonald's. Inicialmente, os irmãos cederam a Ray uma franquia mestra de negócios, permitindo sua atuação como subfranqueador. Ao observar o nível de integração entre franqueadores e franqueados, observou-se que a rede de franquia vai da primeira até a terceira geração evolutiva. No decorrer do filme, é exposta a modificação dos papéis na rede de franquia. Mac e Dick deixam de ser franqueadores, ao decidirem vendê-la para Kroc, o qual, por sua vez, de subfranqueador torna-se o dono da franquia.

Percebe-se que as vantagens de franquear o negócio estão relacionadas com a possibilidade da rápida expansão e o fortalecimento da marca. As desvantagens são o menor controle sobre a franquia, a inferioridade do processo de qualidade e a baixa rentabilidade. Para os

franqueados, a vantagem refere-se à segurança de fazer um investimento em um modelo de negócio que já foi testado e também aprovado.

Ao analisar as decisões pela ótica do neoinstitucionalismo, identificou-se que o decisor, ao seguir uma prática institucionalizada, conquista a aceitação mais facilmente. Ao realizar uma escolha não institucionalizada, encontra dificuldades para alcançar o seu objetivo. Entretanto o decisor, ao inovar em suas decisões, pode ter benefícios e se tornar o novo padrão institucionalizado a ser seguido.

A teoria dos custos está relacionada às decisões referentes ao contrato entre franqueado e franqueador. Dick e Mac, diante das incertezas, realizam o contrato de transação como tentativa de prevalecer as suas decisões e resguardarem os seus direitos. Kroc, por sua vez, utiliza do oportunismo para sobressair as suas escolhas. A partir da divergência entre franqueado e franqueador, a frequência da relação transacional entre eles termina - com os irmãos vendendo sua parte para Ray, que se torna o dono do McDonald's.

A contribuição deste artigo está relacionada com o enriquecimento da literatura acadêmica, ao realizar uma análise fílmica com as junções das temáticas: franquia, processo decisório, teoria de custos de transação e teoria neoinstitucional. Em especial, faz-se uma colaboração com a literatura acadêmica brasileira sobre o tema franquia. Uma das limitações deste trabalho se dá pela restrição da análise de apenas uma das tantas redes de fast food existentes atualmente, não permitindo averiguar se as decisões baseadas nessas teorias apresentam resultados diversos diante de variáveis como tamanho, região, tempo de mercado, entre outras. Observa-se também que a análise fílmica utiliza como objeto de estudo uma obra cinematográfica, que, mesmo baseada em fatos reais, é criada, a partir da interpretação de um roteirista e que, portanto está no limiar entre a realidade e a ficção. Para pesquisas futuras, torna-se oportuno ampliar as discussões desenvolvidas neste artigo para outras amostras da vida real.

Espera-se que o estudo seja uma fonte

de aprendizagem, para os indivíduos que estão imersos na rede de franquia, seja como franqueado ou franqueador, ou que tenham interesse sobre o tema; auxilie a identificar, a refletir e analisar as tomadas de decisões em seus contextos e realidades.

---

## REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, A. A. **A prática da tomada da decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AGUIAR, H. S.; LUPPE, M. R. **Um gigante difícil de manobrar: o caso do McDonald's**. São Paulo: EDUSP, 2015.
- ALTINAY, L.; MILES, S. International franchising decision-making: an application of stakeholder theory. **The Service Industries Journal**, London, v. 26, n. 4, p. 421-436, 2006.
- ALTINAY, L.; OKUMUS, F. Franchise partner selection decision making. **The Service Industries Journal**, London, v. 30, n. 6, p. 929-946, 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **ABF 30 anos**. São Paulo: Lemonica, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: Presses Universitaires de France, 1977.
- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, Berlin, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BESCÓS, M. **Factoring y franchising**. Madrid: Pirámide, 1991.
- BEZERRA, E. D. Intuição, improviso e criatividade: estudo observacional da tomada de decisão no filme Apollo 13. In: ENCONTRO DA ANPAD-ENANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais [...]**. Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.
- BRASIL. Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 dez. 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Lei/L13966.htm#art10](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13966.htm#art10). Acesso em: 11 maio 2023.
- CARAVANTES, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005.
- CHERTO, M. R. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, London, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- CRETELLA NETO, J. **Manual jurídico do franchising**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAHAB, S. S. **Entendendo franchising**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in organizational institutionalism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (ed.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 49-77.

DIAS FILHO, J. M. Políticas de evidenciação contábil: um estudo do poder preditivo e explicativo da teoria da legitimação. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

DIMAGGIO, P. J. Culture and economy. *In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (ed.). The handbook of economic sociology*. New Jersey: Princeton University Press, 1995. p. 27-57.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

FERREIRA, A. C.; MACHADO, D. Q.; SILVA, J. S. da; SILVA, M. T. “Estrelas Além do Tempo”: uma análise fílmica das práticas de gestão da diversidade nas organizações. *In: ENEO*, 10., 2019, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: ENEO, 2019.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, A. D. G.; LEITE, N. R. P. Linguagem fílmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 89-104, 2015.

FUZA, J.; LANFRANCHI, A. G.; MELO, P. L. R. Processo decisório na estratégia de internacionalização das redes de franquias brasileiras internacionalizadas. **Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 13, n. 2, p. 44-67, 2018.

GONZAGA, M. J. V. A influência da racionalidade limitada e do oportunismo em um jogo de empresas. **Revista Lagos**, Volta Redonda, v. 6, n. 1, p. 35-49, jan./jun. 2015.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. Political science and the three new institutionalisms. **Political Studies**, Surrey, v. 44, n. 5, p. 936-957, 1996.

IPIRANGA, A. S. R. A narração fílmica como instrumento da ação formativa: um enfoque semiótico. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 143-164, 2005.

JOÃO, B. N.; FARIAS, A. C. Pesquisa em franchising: uma análise bibliométrica. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, v. 8, n. 1, p. 157-175, 2017.

KEIRSEY, D. **Please understand me 2**. Del Mar: Prometheus Nemesis Book, 1998.

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECA, B. Institutional work: refocusing institutional studies of organization. **Journal of Management Inquiry**, Newbury, v. 20, n. 1, p. 52-58, 2011.

MATTOS, P. L. C. L. de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. *In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. cap. 12.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, p. 340-363, 1977.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **The Academy of Management Review**, Ada, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PADILHA, A. C. M.; SEVERO, L. S.; MELLO, F. G.; MATTOS, P.; SLUSZZ, T. Estratégia de franchising: as vantagens e as desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do franqueador. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, v. 17, n. 2, p. 85-98, jun. 2011.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2001.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L.; IMPERATORE, L. G.; TONINI JÚNIOR. **Gestão do ponto de venda: os papéis do franqueado de sucesso**. São Paulo: DVS, 2015.

RIBEIRO, J. E.; MACIEL, C. F.; CARVALHO, G. A.; CRUZ, I. F.; RIBEIRO, L. M. de P.; ARAÚJO, U. P. Estratégias competitivas da rede *McDonald's*: uma análise fílmica. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Cascavel, v. 19, n. 36, p. 175-196, 2019.

SARTO, V. H. R.; ALMEIDA, L. T. A teoria dos custos de transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas. **Revista Iniciativa Econômica UNESP**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2015.

SILVA, A. C. Vantagens e desvantagens de se abrir uma franquia frente à estrutura oferecida por franqueadores. **Anais do Fórum de iniciação científica da FUNEC**, Santa Fé do Sul, v. 4, n. 4, 2013. Disponível em: <https://seer.unifunec.edu.br/index.php/forum/article/view/842>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SIMON, H. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. In: SIMON, H. **A psicologia das decisões administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965. cap. 5, p. 93-128.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1971.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, Ada, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

VASILIAUSKIENE, L.; SNIESKA, V. The impact of transaction costs on outsourcing contracts: theoretical aspects. **Economics & Management**, Kaunas, v. 14, p. 1018-1025, 2009.

VIANNA, N. W. H.; MELO, P. L. R.; RYNGELBLUM, A. L. The decision-making in the internationalization of Brazilian franchising chains. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais - INTERNEXT**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 101-118, 2014.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free, 1985.