

EFEITOS DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO RISCO INTERORGANIZACIONAL DE UMA REDE DE FRANQUIA

Alini da Silva¹
Ilse Maria Beuren²

Resumo: Este estudo analisa os efeitos dos sistemas de controle gerencial interativo e diagnóstico no risco interorganizacional, mediados pelo compartilhamento de informações, em uma rede de franquia. Uma pesquisa de levantamento foi realizada em uma rede de franquia brasileira do segmento de saúde, beleza e bem-estar, com 3.817 unidades, e obteve-se um total de 96 respostas válidas. Para análise dos dados foi aplicada a técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados apontaram que o uso interativo e diagnóstico de sistemas de controle não impactou significativamente e de forma direta no risco interorganizacional, porém quando mediado pelo compartilhamento de informações, o uso interativo se associou com a diminuição do risco interorganizacional. Observou-se ainda que o uso interativo de sistemas de controle influenciou para o aumento do compartilhamento de informações e o compartilhamento de informações influenciou para a diminuição do risco interorganizacional. Conclui-se que somente pelo uso dos sistemas de controle gerencial não há diminuição do risco interorganizacional, mas quando este proporciona um ambiente de compartilhamento de informações beneficia a rede de cooperação pela diminuição dos riscos. Contribuiu-se ao observar que o compartilhamento de informações via uso de sistemas de controle gerencial pode ser crucial para a redução de riscos da rede de franquia.

Palavras-chave: Sistemas de Controle Gerencial; Sistemas de Controle Interativo; Sistemas de Controle Diagnóstico; Compartilhamento de Informações; Risco Interorganizacional.

¹ alinicont@gmail.com. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau-SC. Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-7043-5566>

² ilse.beuren@gmail.com. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC. Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-4007-6408>

■ DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2020130101>

■ Artigo submetido em: 08/10/2019. Submetido a nova rodada em: 20/01/2020. Aceito em: 02/04/2020.

EFFECTS OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND INFORMATION SHARING ON INTERORGANIZATIONAL RISK OF A FRANCHISE CHAIN

Abstract: This study analyzes the effects of interactive and diagnostic management control systems on interorganizational risk, mediated by information sharing, in a franchise chain. A survey was carried out in a Brazilian franchise chain in the health, beauty and wellness industry, which has 3,817 units, obtaining a total of 96 valid answers. Structural equation modeling technique was used to analyze the data. The results showed that the interactive and diagnostic use of control systems did not significantly and directly impact on interorganizational risk. However, when mediated by information sharing, the interactive use was associated with the reduction of interorganizational risk. It was also observed that the interactive use of control systems influenced the increase of information sharing, and that information sharing influenced the reduction of interorganizational risk. It is concluded that through the use of management control systems alone there is no reduction of interorganizational risk, but, when it provides an information sharing environment, it benefits the cooperation network by reducing risks. It contributed by observing that sharing information through the use of management control systems can be crucial for reducing the risks of a franchise chain.

Keywords: Management Control Systems; Interactive control systems; Diagnostic Control Systems; Information Sharing; Interorganizational Risk.

INTRODUÇÃO

De acordo com a Teoria da Cooperação, empresas pertencentes a redes de negócios devem cooperar para realizar uma construção social, por meio de processos que proporcionem benefícios mútuos às organizações que integram a rede (Mahama, 2006). As relações interorganizacionais são estabelecidas para resultar em vantagem competitiva aos participantes (Cheng, 2011), uma vez que favorecem a obtenção de benefícios, como redução de custos, acesso a recursos, compartilhamento de riscos e auxílio na posição de mercado (Ding, Dekker & Groot, 2013). Também reúnem atributos para se adequarem ao mercado, com dinâmicas que possibilitam ganhos em escala para toda a rede e evitam perdas decorrentes da associação (Balestrin, Verschoore & Reyes Junior, 2010).

Na prática, estas relações simplificam algumas operações e permitem que as organizações participantes protejam seus recursos e tenham riscos menores (Singh, Baird & Mathiassen, 2018). Larsson, Bengtsson, Henriksson e Sparks (1998) argumentam que as alianças são meios rápidos e flexíveis para se ter maior acesso ao mercado e se ter desenvolvimento de estratégias. As alianças entre empresas tendem a favorecer a melhora da estratégia global, a qualidade e flexibilidade desta e menores custos, mas caso não haja cooperação entre os membros, as alianças podem fracassar (Mahama, 2006).

Cheng (2011) destaca que, para as redes de cooperação obter aumento de vantagem competitiva, podem definir como estratégia o compartilhamento de informações sobre limitações, riscos, benefícios e planos para o futuro. O processo de aprendizagem coletivo entre os membros, pelo compartilhamento de informações, se apresenta como essencial para o sucesso de alianças (Larsson et al., 1998), devido as informações que concedem. No entanto, as redes de cooperação podem ter problemas de sustentabilidade caso seus membros apresentem desempenho aquém do esperado.

Mahama (2006) salienta que o uso de informações sobre o desempenho das organizações em redes permite que se crie uma orientação comum, com o intuito de melhorar a colaboração e a responsabilidade pelos resultados. O uso de informações relativas ao desempenho para o estabelecimento de escopos e resultados nas organizações pode auxiliar na redução de incertezas, promovendo a aprendizagem organizacional e, por consequência, conforme Dekker, Sakaguchi e Kawai (2013), na redução de riscos relacionados à rede, principalmente os de relação e os de desempenho.

O uso de informações relacionadas à rede de cooperação, além de ser fundamental para o desempenho e sucesso do negócio, pode auxiliar na diminuição de riscos de seus membros, pelo *feedback*, debate de situações críticas e monitoramento de desvios (Pazetto & Beuren, 2018). Nesta perspectiva, Ramos e Hidalgo (2003) destacam que o modelo teórico *Levers of Control*, proposto por Simons (1995), traz o uso de sistemas de controle gerencial para alcançar os objetivos organizacionais, em que as alavancas de controle diagnóstico e interativo permitem o uso de informações internas e/ou externas para este propósito.

As organizações, de maneira geral, possuem sistemas de controle gerencial semelhantes, sendo que o que se diferencia é a forma de uso, que pode ser interativa ou diagnóstica (Chong & Mahama, 2014). Essas formas de uso podem apresentar diferentes impactos nas organizações, visto que o uso interativo permite o acompanhamento dos objetivos por meio de *feedback*, partilha de informação e comunicação ativa entre os membros, enquanto que o uso diagnóstico tem como propósito que desvios sejam corrigidos por meio da comparação de desempenho previsto e realizado (Ramos & Hidalgo, 2003).

O uso dos sistemas de controle gerencial deve ser pautado na premissa de que, em uma relação de cooperação os objetivos, como desempenho, vantagem competitiva e redução de riscos relacionais da rede, são essenciais (Hallikas, Karvonen, Pulkkinen, Virolainen & Tuominen, 2004; Dekker et al., 2013; Jang & Park, 2019). Nesse sentido, os sistemas de controle gerencial podem favorecer o seu alcance (Mahama, 2006; Dekker et al., 2013), uma vez que o seu uso interativo ou diagnóstico pode interferir no fluxo de informações entre os membros da cooperação (Chong; Mahama, 2014; Dekker, Ding & Groot, 2016).

Estudos prévios investigaram a relevância de sistemas de controle gerencial de uso diagnóstico e interativo para a diminuição dos riscos ou para atingir outros objetivos da rede de cooperação (Mahama, 2006; Dekker et al., 2013; Chong & Mahama, 2014; Dekker et al., 2016). Mahama (2006) analisou o uso de informações sobre o desempenho das organizações em alianças com orientação comum para melhorar a colaboração e a responsabilidade pelos resultados. Chong e Mahama (2014) investigaram o efeito do uso interativo e diagnóstico do sistema de controle orçamentário na eficácia da equipe. Dekker et al. (2013) verificaram a eficiência dos sistemas de controle para diminuir riscos, devido ao compartilhamento de informações. E, Dekker et al. (2016) avaliaram as informações de desempenho para promover a aprendizagem organizacional e diminuição de riscos.

Riscos interorganizacionais são analisados em estudos sobre redes de empresas como um fenômeno que deve ser mitigado, a fim de proporcionar vantagem competitiva aos participantes da cooperação (Ding et al., 2013). Os riscos interorganizacionais são caracterizados pela falta de cooperação entre os parceiros da rede (Dekker et al., 2013), os quais podem ser causados por comportamento oportunista de um ou diversos participantes, conflitos disfuncionais ou poder de assimetria e acarretar desvios de desempenho (Cheng, 2011).

O risco relacional e os objetivos da rede podem ser impactados pelo compartilhamento de informações (Lee & Whang, 2000; Hsu, Kannan, Tan & Leong, 2008; Langfield-Smith, 2008; Cheng, 2011). Lee e Whang (2000) observaram que com o compartilhamento de informações pode-se ter melhora no desempenho geral da rede, devido à obtenção de vantagens competitivas. Hsu et al. (2008) examinaram os efeitos da partilha de informações nas capacidades de redes e no desempenho. Langfield-Smith (2008) avaliaram a percepção da aliança e da partilha na estrutura de controle para mitigar os riscos organizacionais. Cheng (2011) analisaram a relação entre compartilhamento de informações e risco relacional.

Observa-se que a literatura apresenta um fluxo de pesquisas que analisam a relação entre alguns dos construtos apontados, mas não em um modelo único, assim como não foram conclusivas quanto às relações diretas ou indiretas, o que indica uma lacuna de pesquisa. Presume-se aqui que o efeito do uso diagnóstico e interativo de sistemas de controle gerencial nos riscos interorganizacionais não seja direto, mas evidencie uma relação indireta, pela mediação do compartilhamento de informações. Assim, este estudo analisa os efeitos dos sistemas de controle gerencial interativo e diagnóstico no risco interorganizacional, mediados pelo compartilhamento de informações, em uma rede de franquias.

O presente estudo contribui para a literatura e a prática de relações interorganizacionais. Segundo Boonstra e Vries (2008), o compartilhamento de informações em redes pode tornar os laços entre as organizações mais estreitos, levando a menores custos de transação e à diminuição de riscos, o que proporciona vantagem competitiva à rede. Por tal motivo, vislumbra-se na presente pesquisa que o compartilhamento de informações possa mediar a relação entre o uso dos sistemas de controle gerencial interativo e diagnóstico e a mitigação de riscos entre as franquias, dados os laços estreitos desse relacionamento.

Vale ressaltar que o modelo teórico de Simons (1995) compreende quatro alavancas (sistemas de crenças, de fronteira, diagnóstico e interativo). No presente estudo foram considerados os sistemas de

controle interativo e diagnóstico pelo fato desses se referirem ao uso de sistemas de controle gerencial, em consonância com o propósito desta pesquisa. Simons (1995) desenvolveu uma tipologia ampla para analisar o uso de sistemas de controle gerencial, que abrangem diversos artefatos de controle gerencial (Aguilar, Pace & Frezatti, 2009; Oyadomari, 2008). As alavancas de sistemas de controle interativo e diagnóstico são analisadas na presente pesquisa para verificar se o uso diferenciado de sistemas de controle impacta no risco relacional da rede e por meio do compartilhamento de informações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistemas de controle gerencial

Sistemas de controle gerencial compõem-se de artefatos que auxiliam no processo de tomada de decisões gerenciais e são úteis para auxiliar no desempenho e vantagem competitiva da empresa (Aguilar et al., 2009). Os sistemas de controle gerencial podem ser associados a duas dimensões principais: avaliação de desempenho e socialização dos membros organizacionais (Mahama, 2006). A avaliação de desempenho define-se por mensuração, avaliação e recompensa de desempenho. Os sistemas de gestão voltados ao desempenho são úteis por gerarem informação para alinhar os interesses pessoais dos indivíduos com os da organização, além de avaliar periodicamente se os interesses organizacionais estão sendo cumpridos (Mahama, 2006).

Os sistemas de controle gerencial com foco no desempenho apresentam utilidade e relevância, desde que integrados com as funções de planejamento e controle da organização. Nesta perspectiva tem-se o modelo das quatro alavancas de controle proposto por Simons (1995), denominado de *Levers of Control* (LOC's), que compreende sistemas de crenças, sistemas de restrições, sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo. Os sistemas de crenças têm o propósito de comunicar os valores da organização, enquanto que os sistemas de restrições indicam os limites de comportamento aceitos pela organização (Simons, 1995). Essas duas alavancas não integram o escopo deste estudo, consideraram-se somente os sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo, visto que esses permitem distinguir os diferentes usos do controle na organização.

Os sistemas de controle diagnóstico mensuram os resultados e os comparam com os pré-estabelecidos, já os sistemas de controle interativo estão voltados ao diálogo entre os membros da organização, a fim de avaliar incertezas e estratégias por meio do monitoramento de sistemas de controle (Simons, 1995). Chong e Mahama (2014) aduzem que o uso interativo de sistemas de controle possibilita que a equipe discuta sobre os desafios do trabalho, a fim de coletivamente organizarem e executarem ações para o cumprimento de suas metas. Já o uso diagnóstico auxilia no monitoramento dos resultados organizacionais, corrigindo desvios e alinhando os comportamentos da equipe para o alcance dos objetivos organizacionais.

Chong e Mahama (2014) aduzem que, na visão de Simons (1995), a maioria das organizações possui os mesmos sistemas de controle, o que as diferencia é a forma de uso. Diferem, se são conduzidos por *feedback*, para acompanhar os objetivos estratégicos, ou se são usados para gerar comunicação ativa entre os membros organizacionais sobre as oportunidades e ameaças (Ramos & Hidalgo, 2003). Para esses autores, os sistemas de controle diagnóstico operacionalizam as estratégias, permitem que desvios sejam corrigidos pela comparação do desempenho previsto, mensurando variáveis críticas de desempenho, além da definição de níveis de tolerância. Já os sistemas de controle interativo favorecem a

produção de estratégias e resultados, pela conversação sobre oportunidades e desvios organizacionais, monitoramento das incertezas e reporte de novas ideias.

Bisbe e Otley (2004) explicam que as alavancas de controle diagnóstico e interativo de Simons (1995) enfatizam o monitoramento e a recompensa com vistas ao cumprimento de metas estabelecidas para variáveis críticas de desempenho e auxiliam na expansão de oportunidades. Os autores destacam que o sistema de controle interativo é utilizado de forma mais pronunciada por gestores de topo para gerir oportunidades e ameaças que impactam nas estratégias. Pelo controle interativo, os gestores de topo enviam informações aos membros organizacionais para auxiliar na mitigação de incertezas (Bisbe & Otley, 2004).

A importância das alavancas de controle descritas por Simons (1995) está na presunção do sistema de controle gerencial como influenciador da estratégia e do aprendizado no campo organizacional. O uso diagnóstico tem o propósito de auxiliar na implementação de estratégias planejadas e orienta a gestão no controle de resultados, enquanto o uso interativo preocupa-se com eventos externos, como incertezas estratégicas e estimula o aprendizado por meio do compartilhamento de informações (Oyadomari, 2008; Cruz, Frezatti & Bido, 2015). Ambas as formas de uso dos sistemas podem auxiliar na mitigação do risco relacional da rede.

2.2 Risco interorganizacional

As relações entre empresas sob a forma de rede podem melhorar a posição competitiva (Dekker et al., 2013), mas podem gerar riscos que precisam ser mitigados para trazer benefícios aos membros da rede. O risco interorganizacional pode variar de acordo com as circunstâncias da rede, empresa, ramo, ciclo econômico, entre outros fatores (Hallikas et al., 2004; Jang & Park, 2019). Cada empresa deve analisar suas características, sendo que os riscos estão associados com os objetivos organizacionais e decorrem de incertezas (Hallikas et al., 2004).

As empresas desenvolvem planos para se proteger de riscos recorrentes relacionados a uma rede (Manuj & Mentzer, 2008; Singh et al., 2018). Entretanto, diversas ignoram riscos pouco recorrentes, mas que podem ter alto impacto, sendo compreendidos quando analisada a variedade e interconectividades dos riscos (Manuj & Mentzer, 2008). Os gestores podem equilibrar estratégias de redução de riscos, tendo um ambiente controlado e um risco mapeado, por exemplo, para a empresa gerar melhor desempenho e obter vantagem competitiva no mercado (Manuj & Mentzer, 2008).

A literatura tem apresentado dois riscos principais de redes de empresas: risco relacional e risco de desempenho (Cheng, 2011; Ding et al., 2013). Risco relacional ocorre quando os parceiros da rede não cooperam, ou seja, são munidos por comportamento oportunista. Cheng (2011) explica que o risco relacional pode ser mensurado pelo comportamento oportunista, conflitos na rede, assimetria de poder, entre outros. Enquanto o risco de desempenho corresponde à performance da empresa em nível inferior ao esperado pela associação à rede. Estes riscos decorrem principalmente da especificidade de ativos, incerteza ambiental e frequência de transações (Ding et al., 2013).

Dekker et al. (2013) reforçam que os riscos são caracterizados pela falta de cooperação entre os parceiros da rede e falhas de desempenho. Para mitigar estes riscos, pode-se formalizar contratos para alinhar os interesses entre as partes, explicitando-se os direitos e obrigações, além de controles de comportamento (Singh et al., 2018). Destaca-se ainda a importância da escolha do parceiro de negócios, pois se na rede há empresas comprometidas as preocupações diminuem e a confiança aumenta (Herz, Hutzinger, Seferagic & Windsperger, 2016).

O risco relacional, quando criado ou não controlado em uma rede de negócios, pode comprometer o compartilhamento de informações, se os membros forem considerados como potenciais concorrentes, ao contrário de parceiros, o que compromete a partilha de conhecimento (Cheng, 2011). O autor argumenta que a valorização dos parceiros da rede e do relacionamento pode auxiliar na diminuição da tendência de haver riscos relacionais, seja por comportamento oportunista, conflitos disfuncionais ou poder de assimetria. Depreende-se que o risco da cooperação pode ser mitigado com o compartilhamento de informações.

2.3 Compartilhamento de informações

O compartilhamento de informações corresponde à disposição dos participantes da rede trocar informações com os demais membros, no caso informações relacionais da rede (Herz et al., 2016). Este compartilhamento pode envolver informações de *design* de produto, custos, planos para o futuro, entre outros. O compartilhamento de informações reforça a cooperação entre os membros pela conscientização das expectativas e capacidades das partes, atribuindo significado ao compartilhamento de informações e ações da rede (Mahama, 2006). Porém, isso será possível se as empresas entenderem os fatores que afetam o conhecimento, ou seja, quais informações devem ser repassadas (Cheng, 2011).

O estabelecimento de normas, procedimentos e processos em redes é que desenvolve a orientação para o compartilhamento de informações (Barret & Konsynski, 1982). Para esses autores, o compartilhamento de informações pode ser propiciado também por expansores de fronteiras (*boundary spanners*), que beneficiam todos os indivíduos envolvidos, embora cada um tenha características diferentes. O sistema de compartilhamento de informações implica no repasse de informações entre duas ou mais organizações, que auxiliam na tomada de decisão da rede como um todo, bem como dos seus participantes.

Os avanços em tecnologia contribuem para diferentes empresas possuírem sistemas de compartilhamento de informações e manterem o intercâmbio de dados de forma eletrônica e com baixo custo (Whang, 1993). Segundo o autor, o compartilhamento de informações pode ocorrer horizontalmente dentro de uma organização, como verticalmente em relação às demais organizações da rede. Lee e Whang (2000) aduzem que diversas informações podem ser compartilhadas, como controle de inventário, capacidades e desempenho. Argumentam que sistemas de compartilhamento de informações auxiliam cada empresa da rede, na medida em que reportam seu desempenho e sua posição aos demais participantes.

O compartilhamento de informações também pode ocorrer por meio de reuniões entre os membros, com o objetivo de propiciar ensino, orientação e aconselhamento, assim ter-se-ia trabalho harmonioso e cooperativo da rede para o cumprimento de objetivos, resolvendo problemas em conjunto (Dekker et al., 2013; Rosado-Serrano & Paul, 2018). Espera-se que o compartilhamento de informações diminua a assimetria informacional entre os membros e reduza riscos (Dekker et al., 2013). Cheng (2011) aduz que o compartilhamento de informações pode gerar conhecimento e aprendizagem na rede.

No entanto, Lee e Whang (2000) alertam que o compartilhamento de informações apresenta diversos obstáculos, como o de alinhar os incentivos entre os parceiros de negócio para a partilha de dados, a fim de perceberem a cooperação como fonte de vantagem competitiva. Para estes autores, caso os parceiros do negócio não percebam ganhos para a organização, em troca da partilha de informações, poderão trabalhar como não cooperativos, pensando nos benefícios somente de sua organização, sem considerar toda a rede. Reforça-se, portanto, a importância do compartilhamento de informações por meio de sistemas de controle gerencial para a mitigação de riscos da cooperação.

2.4 Fundamentação das hipóteses

A literatura apresenta pesquisas que analisaram a relação entre os construtos uso dos sistemas de controle gerencial, compartilhamento de informações e risco interorganizacional ou desempenho/eficácia da equipe em redes de cooperação. Mahama (2006) investigou a relação entre o uso dos sistemas de controle diagnóstico e interativo e desempenho em redes de cooperação do setor de mineração da Austrália. Os resultados apontaram relação positiva entre uso dos sistemas e desempenho da rede, indicando que quanto maior o uso dos sistemas, maior é o desempenho da rede.

Dekker et al. (2013) examinaram o uso de práticas de controle para gerenciar os riscos associados com a colaboração de parceiros em uma cadeia de suprimentos do Japão. Os achados da pesquisa evidenciaram que as práticas de controle auxiliam na redução de riscos dos parceiros do negócio, e que a confiança na cadeia potencializa esta relação.

Chong e Mahama (2014) investigaram a relação entre o uso de sistemas de controle diagnóstico e interativo de Simons (1995) na eficácia da equipe em redes de colaboração do setor de biotecnologia. Os resultados apresentaram que o grau de uso dos sistemas tem efeito positivo sobre a eficácia percebida da equipe. Dekker et al. (2016) analisaram a influência dos objetivos de cooperação, como a redução de riscos, no uso de práticas de controle em relações interorganizacionais. Constataram que os objetivos da rede de cooperação influenciam significativamente no uso de controles gerenciais, principalmente os relacionados ao desempenho.

Pautado nestes estudos, observa-se a relevância de sistemas de controle para a diminuição dos riscos e/ou aumento dos benefícios em redes de cooperação. No entanto, dado que o uso diagnóstico e interativo dos sistemas de controle gerencial possuem características diferentes, presume-se que o uso do diagnóstico tenha maior impacto na diminuição do risco interorganizacional, em comparação ao uso interativo. O uso diagnóstico possui orientação para direcionar a alta direção a implementar estratégias para o alcance de resultados e correção de desvios, quando não estão de acordo com os planos (Oyadomari, 2008; Cruz et al., 2015).

Espera-se a valorização do uso diagnóstico de sistemas de controle quando aumenta o nível de riscos entre parceiros de negócios, a fim de controlar resultados organizacionais. Dessa forma, destaca-se a primeira hipótese da pesquisa:

H1: O uso dos sistemas de controle gerencial apresenta relação significativa e negativa com o risco interorganizacional, essencialmente quando se refere ao uso diagnóstico.

Kloot (1997) analisou a relação entre uso de sistemas de controle gerencial e aprendizagem organizacional, e dentre as variáveis considerou o compartilhamento de informações, em período de mudança organizacional. O estudo foi realizado em duas empresas e mostrou evidências que o uso de sistemas de controle gerencial beneficiou o ambiente interno das organizações quanto ao compartilhamento de informações e demais elementos da aprendizagem organizacional.

Ye e Farley (2006) examinaram a relação entre compartilhamento de informações e sistemas de controle para aumento do desempenho em uma rede de empresas. Os resultados indicaram que o desempenho da rede é aumentado devido a um alto nível de controle e compartilhamento de informações. Observaram que o compartilhamento de informações beneficia o controle na rede e, por consequência, eleva o desempenho.

Mahama (2006) investigou a relação entre o uso de sistemas de controle gerencial e elementos estratégicos da cooperação de redes. Os resultados revelaram relação direta e positiva entre uso de sistemas de controle gerencial e compartilhamento de informações, resolução de problemas e adaptação

à mudanças. Isso sugere que quanto maior o uso dos sistemas de controle, melhores serão os elementos da cooperação, tais como o compartilhamento de informações.

Assim, presume-se uma relação positiva entre sistemas de controle gerencial e compartilhamento de informações, principalmente para o uso interativo de sistemas de controle gerencial. O uso interativo sinaliza aos gestores variáveis a serem monitoradas, propicia discussões, compartilhamento de informações e favorece o aprendizado (Oyadomari, 2008). De acordo com Simons (1995), o uso interativo do sistema de controle induz à interpretação dos dados em reuniões com diferentes níveis de gestores, o que gera planos de ação pelo debate das temáticas entre os indivíduos e sinaliza aos gestores as variáveis a serem monitoradas, gera motivação ao compartilhamento de informações e consequente aprendizado.

Tani (1995) adverte que o uso interativo de sistemas de controle gerencial é essencial para o compartilhamento de informações sobre planejamento, desenvolvimento de novos produtos, custos, etc. Logo, espera-se maior valorização do uso interativo de sistemas de controle para o compartilhamento de informações, em comparação ao uso diagnóstico. Assim, tem-se a segunda hipótese da pesquisa:

H2: O uso dos sistemas de controle gerencial apresenta relação significativa e positiva com o compartilhamento de informações, essencialmente quando se refere ao uso interativo.

Zaheer, Mcevely e Perrone (1998) investigaram o papel da confiança entre empresas e avaliaram seus efeitos nos custos de negociação, conflitos e desempenho. A amostra analisada compreendeu 107 relações entre empresas comprador-fornecedor da indústria de equipamentos elétricos. Os resultados indicaram relação significativa entre confiança interpessoal e interorganizacional, mas o mesmo não ocorreu com processos de negociação e desempenho.

Langfield-Smith (2008) avaliaram a percepção dos gestores quanto à confiança e riscos associados com a aliança de empresas, e se esta percepção influencia na estrutura de controle para mitigar os riscos organizacionais. Os resultados indicaram que a governança e o controle, formulado de acordo com a aliança, aumentaram o nível de confiança e de informações, e auxiliaram na mitigação de riscos organizacionais.

Hsu et al. (2008) examinaram os efeitos do compartilhamento de informações nas capacidades de redes e no desempenho. Os resultados indicaram relações positivas entre compartilhamento de informações e relacionamento dos membros da rede, que, por sua vez, contribuem para o desempenho desta como um todo.

Cheng (2011) analisou a relação entre risco relacional e compartilhamento de informações. Os resultados revelaram que em redes de cooperação, o compartilhamento de informações traz benefícios para as empresas, auxiliando na diminuição de riscos relacionais, como comportamento oportunista, conflito disfuncional e assimetria do poder.

Este fluxo de estudos que analisaram relações entre compartilhamento de informações e risco interorganizacional e/ou desempenho, que trazem principalmente relações negativas entre os elementos, embasou a terceira hipótese da pesquisa:

H3: O compartilhamento de informações apresenta relação negativa com o risco interorganizacional.

Dekker et al. (2013) examinaram o uso das práticas de controle para gerenciar riscos associados à rede de colaboração de manufatura japonesa. Os resultados evidenciaram que o uso das práticas de controle diminui a tendência de riscos nas redes, e esta relação é potencializada quando há confiança

na rede. Observaram ainda que maior uso das práticas de controle configurado para o desempenho, compartilhamento de informações e interação, auxilia na resolução de problemas da rede, como o risco.

Dekker et al. (2016) analisaram o impacto dos objetivos de colaboração (como o compartilhamento de informações) no uso de práticas de gestão para o desempenho em relações interorganizacionais. Os resultados indicaram mediação da importância estratégica da rede na relação entre objetivos de cooperação e desempenho da rede. Inferiram que os objetivos de cooperação e os sistemas de controle potencializam o desempenho da rede. E que os sistemas de controle gerencial estão associados com os objetivos de colaboração (como compartilhamento de informação) e riscos interorganizacionais.

De acordo com Dekker et al. (2013) e Dekker et al. (2016), há interação entre sistemas de controle gerencial, compartilhamento de informações e riscos interorganizacionais. Assim, se presume que o compartilhamento de informações medeia o uso dos sistemas de controle, principalmente o uso interativo, na diminuição de riscos em uma rede, devido a disseminação de informações, redução de assimetrias, comportamento oportunista e conflitos disfuncionais. Neste sentido, apresenta-se a quarta hipótese de pesquisa:

H4: O compartilhamento de informações possui efeito mediador na relação entre o uso dos sistemas de controle com o risco interorganizacional, essencialmente quando se refere ao uso interativo.

A quarta hipótese prevê que o uso dos sistemas de controle gerencial, essencialmente o uso interativo, mediado pelo compartilhamento de informações, auxilia na redução dos riscos interorganizacionais, devido ao compartilhamento de informações ser caracterizado por este tipo de uso. Na Figura 1 apresenta-se o desenho da pesquisa, em que se destacam as relações entre os construtos conforme as hipóteses da pesquisa.

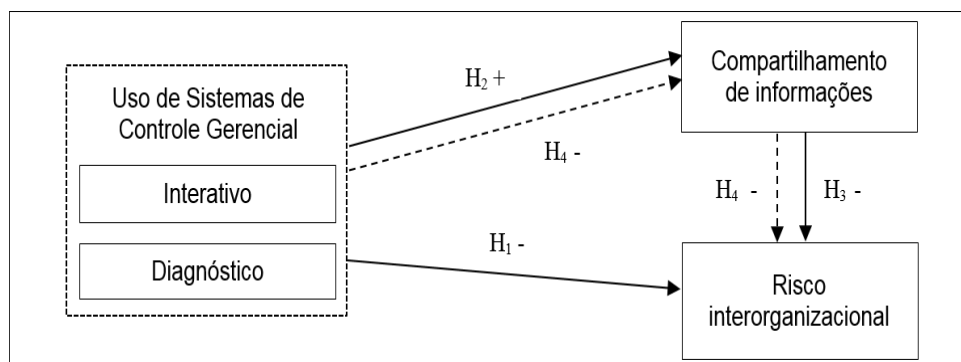


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

Pela Figura 1 presume-se relação direta entre uso de sistemas de controle gerencial e risco interorganizacional (H_1), relação direta entre uso de sistemas de controle gerencial e compartilhamento de informações (H_2), relação direta entre compartilhamento de informações e risco interorganizacional (H_3), e relação indireta do uso de sistemas de controle gerencial com o risco interorganizacional pela mediação do compartilhamento de informações (H_4).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa de levantamento foi realizada em uma rede de franquia do segmento de saúde, beleza e bem-estar, considerada uma das 50 maiores redes de franquia do Brasil de acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2017). Esta rede está há mais de 35 anos no sistema de *franchising*, com

3.817 unidades, sendo 3.724 no Brasil e 93 no exterior (ABF, 2017). Optou-se por pesquisar esta rede de franquia pelo número elevado de franqueadas e, assim, favorecer a obtenção de um número razoável de respondentes.

Na rede *LinkedIn*, identificou-se os franqueados com o nome da franquia. Após esta identificação, com o auxílio do filtro “cargo”, buscou-se pelos termos “diretor” (geral e/ou financeiro), “controller”, “gestor” e “gerente”. Presume-se que indivíduos nestas funções têm condições de responder as questões objeto de investigação. Pela rede *LinkedIn* foram enviados convites para 1.582 pessoas identificadas nesta forma de busca, sendo que 527 aceitaram o convite. Para esses foi enviado o questionário pelo *google forms*, no período de fevereiro a setembro de 2019, e obteve-se um total de 96 respostas válidas.

Em relação às empresas franqueadas que compõem a amostra, o faturamento anual destas foi em média de R\$36.980.131,00 (desvio padrão de 67.756.378), com 103 funcionários em média (desvio padrão de 135,94) e em torno de 24 fornecedores (desvio padrão de 71,34). Com base nestas características percebe-se que há unidades de franquias com grau diverso de faturamento e número de empreg de informações, além das correlações..., ados e fornecedores.

Os respondentes da pesquisa reportaram idade média de 14 anos de experiência (desvio padrão de 9,28), que trabalham na franquia em média 6,66 anos (desvio padrão de 7,01) e com prévio conhecimento e experiência em franquias em média de 3,25 anos (desvio padrão 4,88). A maioria dos respondentes é do gênero feminino (51,04%), com nível superior e pós-graduação (51,04%), em administração, marketing, logística, entre outras áreas (65,62%) e cargo de gerente (47,92%). Estes dados sobre os respondentes revelam experiência em franquias no cargo de gerente e com formação na área de negócios, o que sugere capacidade de responderem sobre os fenômenos investigados.

Os construtos da pesquisa uso de sistemas de controle interativo e diagnóstico, risco interorganizacional e compartilhamento de informações foram aferidos pelo instrumento de pesquisa (Apêndice A) com, respectivamente, 11 assertivas de Chong e Mahama (2014), 9 de Cheng (2011) e adaptadas para o contexto de rede de franquia 2 de Mahama (2006), 3 de Cheng (2011), 3 de Li e Lin (2006) e 5 de Wu, Chuang e Hsu (2014). Todas as assertivas foram apresentadas em escala tipo *Likert* de 7 pontos.

Para análise dos dados foi aplicada a modelagem de equações estruturais, que possibilita a análise de dependência simultânea de questões inter-relacionadas e demonstra as relações entre múltiplas variáveis, descrevendo as relações entre os construtos (Hair Jr, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). Para a estimação das equações estruturais se faz necessário a análise dos pressupostos de tal técnica. Os pressupostos para equações estruturais, por meio do *software* SmartPLS 3, referem-se ao coeficiente do modelo de mensuração, validade convergente (AVE), confiabilidade composta e validade discriminante.

O coeficiente do modelo de mensuração demonstra o grau de aderência do indicador à variável latente (igual ou superior a 0,7); a validade convergente demonstra o quanto da variância dos indicadores é explicada pela variável latente (valor mínimo de 0,5); a confiabilidade composta demonstra a consistência interna das variáveis dos construtos (igual ou superior a 0,7); e a validade discriminante indica o quanto é maior o poder de explicação da sua variável latente do que das outras do modelo (Hair Jr et al., 2009). O modelo estrutural foi rodado pelo bootstrapping com 5.000 subamostras (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2013).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estatísticas descritivas e modelo de mensuração

Na Tabela 1 apresentam-se as estatísticas descritivas das dimensões de uso dos sistemas de controle interativo e diagnóstico, risco interorganizacional e compartilhamento de informações, a correlações entre as variáveis latentes e demais pressupostos.

Tabela 1. Estatísticas descritivas e modelo de mensuração

Variáveis latentes	1	2	3	4
1. Compartilhamento de Informações	0,761			
2. Risco Interorganizacional	-0,514	0,896		
3. Uso Diagnóstico	0,553	-0,235	0,945	
4. Uso Interativo	0,589	-0,266	0,787	0,843
Confiabilidade Composta	0,906	0,924	0,971	0,936
Variância Média Extraída (AVE)	0,579	0,803	0,894	0,710
Média	5,363	3,260	6,117	5,585
Desvio Padrão	1,631	1,957	1,501	1,570

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 que as franquias usam tanto o sistema de controle interativo quanto o diagnóstico. Verificou-se uso superior de sistemas de controle diagnóstico (média de 6,117) em relação ao uso de sistemas de controle interativo (média de 5,585), os quais demonstraram baixo desvio padrão (1,501, 1,570, respectivamente), corroborando os resultados apresentados pela média. De acordo com Chong e Mahama (2014), a preferência das empresas é pelo sistema de controle diagnóstico, salvo quando se tratar da gestão de topo, que prefere o sistema de controle interativo. O controle diagnóstico compara os resultados pré-estabelecidos com os realizados, enquanto o controle interativo se utiliza de diálogos na empresa para identificar incertezas e estratégias de monitoramento. No entanto, ambos auxiliam na detecção de ameaças e oportunidades para gerir estratégias organizacionais (Simons, 1995).

O risco interorganizacional apresenta-se em nível moderado, com média 3,260 na escala de 7 pontos e desvio padrão de 1,957. Para Cheng (2011), os riscos decorrentes de comportamento oportunista, conflitos disfuncionais e poder de assimetria ocorrem quando parceiros da rede não cooperam da forma desejada e não possuem comportamentos conforme almejado pelos demais integrantes. Riscos relacionais em redes podem provocar discórdia entre os membros, se perceber como concorrentes e não como parceiros, e assim diminuir a partilha de informações e comprometer as atividades da rede.

O compartilhamento de informações evidencia uma média de 5,363 e desvio padrão de 1,631, o que sugere um ambiente de partilha de informações entre as unidades da franquia. Para Herz et al. (2016), o compartilhamento de informações refere-se à partilha de informações sobre a rede, como o *design* de produto, custos, planos para o futuro, entre outros. Para Mahama (2006), a partilha de informações sobre a rede gera conscientização quanto às expectativas e capacidades dos envolvidos. Isso é essencial para a tomada de decisão e o bem comum de toda a rede (Barret & Konsynski, 1982).

Analizadas as características das variáveis da pesquisa, busca-se compreender os resultados do modelo testado. O modelo de mensuração abrange variáveis latentes reflexivas (Hair Jr et al., 2013). Para tanto, a avaliação envolve a validade discriminante, a confiabilidade composta e a AVE para os construtos uso de sistemas de controle diagnóstico e interativo, compartilhamento de informações e risco interorganizacional.

Na análise discriminante analisaram-se as cargas cruzadas e o critério de Fornell e Larcker (Fornell & Larcker, 1981). Na análise discriminante dos construtos com a carga de cada fator, mantiveram-se no modelo as seguintes perguntas: 2, 3, 4, 5, 6 e 7 da variável latente de uso interativo; 8, 9, 10 e 11 da variável latente de uso diagnóstico; 12, 13 e 14 da variável latente risco interorganizacional; e 22, 24, 25,

26, 28, 32 e 33 da variável latente de compartilhamento de informações. Permaneceram nas variáveis latentes as perguntas com maior variabilidade nas respostas, ou seja, carga discriminante com valor igual ou superior a 0,7 (Hair Jr et al., 2009).

Na correlação entre as variáveis latentes, de acordo com o critério de Fornell-Larcker deve-se ter maior valor no construto do que fora dele (Fornell & Larcker, 1981), cujo pressuposto foi atendido, o que indica que cada construto se diferencia dos demais em captar fenômenos exclusivos. Para Fornell e Larcker (1981) e Hair Jr et al. (2013), a confiabilidade composta deve ser superior a 0,7 e a AVE acima de 0,5, pressupostos atendidos neste estudo. De maneira geral, houve o atendimento dos pressupostos para o modelo estrutural reflexivo.

4.2 Modelo estrutural

Na Tabela 2 apresentam-se os resultados do modelo estrutural, realizado pelo *bootstrapping* com 5.000 subamostras.

Tabela 2. Resultados do modelo estrutural

Relações	Hip.	Coef.	T Statistics	P-value	F2	VIF
1. Uso Diagn → Risc.Interg	H1	0,064	0,430	0,667	0,002	2,720
2. Uso.Inter → Risc.Interg	H1	0,011	0,066	0,947	0,000	2,890
3. Uso.Inter → Comp.Info	H2	0,403	2,818	0,005**	0,098	2,633
4. Uso.Diagn → Comp.Info	H2	0,235	1,423	0,155	0,033	2,633
5. Comp.Info → Risc.Interg	H3	-0,556	5,895	0,000**	0,267	1,581
6. Uso.Inter → Comp.Info → Risc.Interg	H4	-0,224	2,443	0,015*	-	-
7. Uso.Diagn → Comp.Info → Risc.Interg	H4	-0,131	1,289	0,197	-	-

Legenda: *Uso. Diagn*: Uso Diagnóstico de Sistemas de Controle; *Uso. Inter*: Uso Interativo de Sistemas de Controle; *Risc. Interg*: Risco interorganizacional; *Comp. Info*: Compartilhamento de informações.

Nota: **Significativa a 1%; *Significativa a 5%. O critério recomendado por Cohen (1988) foi utilizado para avaliar o tamanho do efeito: (i) pequeno ($f^2 = 0,02$); médio ($f^2 = 0,15$); alto ($f^2 = 0,35$).

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 2 o atendimento ao pressuposto de multicolinearidade, com o VIF dos construtos abaixo de 10 (Hair Jr et al., 2013). As relações 3, 5 e 6 se apresentaram estatisticamente significativas. O F^2 mostra que o uso interativo de sistemas de controle gerencial está associado com o aumento do compartilhamento de informações (H_2), com explicação de 9%; o compartilhamento de informações está associado com a diminuição do risco interorganizacional (H_3), com explicação de 26%; e efeito mediador do compartilhamento de informações na relação entre uso interativo de sistemas de controle e risco interorganizacional (H_4).

4.3 Discussão dos resultados

A hipótese H_1 foi rejeitada, visto que na rede de franquias analisadas o uso dos sistemas de controle diagnóstico e interativo não apresentou relação direta e significativa com o risco interorganizacional. Este resultado não coaduna com os achados de Mahama (2006), que constatou que o uso dos sistemas beneficia o desempenho da rede e demais objetivos da rede; de Dekker et al. (2013), que observaram que as práticas de controle auxiliam na redução de riscos dos parceiros do negócio; e de Chong e Mahama (2014), que verificaram que o uso de controles gerenciais, como o diagnóstico e o interativo, beneficia a eficácia da equipe em redes de colaboração do setor de biotecnologia.

Apenas o estudo de Dekker et al. (2013) investigou a importância do uso de sistemas de controle para a diminuição de risco em rede, enquanto Mahama (2006) e Chong e Mahama (2014) analisaram a importância do uso dos sistemas para outros objetivos da cooperação, como desempenho e eficácia da equipe. O presente estudo contribui para a literatura ao não observar na rede de franquia pesquisada

relação direta e significativa entre uso de sistemas de controle gerencial e diminuição de riscos interorganizacionais, uma vez que os resultados conflitantes instigam novas pesquisas em outras franquias e outros contextos.

A hipótese H_2 foi testada por meio das relações do uso interativo e diagnóstico de sistemas de controle com o compartilhamento de informações, em que foi constatada relação significativa e positiva para uso interativo. Isso sugere que na rede de franquia analisada o uso de sistemas de controle gerencial apresenta relação significativa e positiva com o compartilhamento de informações, essencialmente quando se refere ao uso interativo, portanto não se rejeita a H_2 . Tal coaduna com o estudo de Kloot (1997), que observou relação entre sistemas de controle gerencial e aprendizagem organizacional, tendo-se como um dos elementos o compartilhamento de informações; de Mahama (2006), que encontrou relação positiva entre sistemas de controle gerencial e elementos estratégicos da cooperação (compartilhamento de informações, resolução de problemas e adaptação a mudanças); e de Ye e Farley (2006), que observaram associação entre sistemas de controle gerencial e compartilhamento de informações, com impacto positivo no desempenho da rede.

O uso interativo de sistemas de controle possui como característica o diálogo entre os membros da organização, a fim de reportar *feedback*, informações e debates sobre os desafios do trabalho entre os níveis hierárquicos (Simons, 1995; Bisbe & Otley, 2004; Chong & Mahama, 2014; Oyadomari, 2008; Cruz et al., 2015). Essas características contribuem para explicar a relação direta constatada entre o uso desse sistema e o compartilhamento de informações.

A hipótese H_3 , que previa que o compartilhamento de informações auxilia na diminuição do risco interorganizational, não foi rejeitada. Este achado corrobora com o estudo de Zaheer et al. (1998), que a confiança interorganizational influencia o aumento do desempenho do negócio e os processos de negociação; de Langfield-Smith (2008), que o nível de confiança e interação de informações em redes impacta na estrutura de controle para mitigar riscos organizacionais; de Hsu et al. (2008), que observaram relações positivas entre compartilhamento de informações e relacionamento dos membros da rede, o que contribui para o desempenho; e de Cheng (2011), que em redes de cooperação, o compartilhamento de informações traz benefícios às empresas, auxiliando na diminuição de riscos relacionais, como comportamento oportunista, conflito disfuncional e assimetria de poder.

A hipótese H_4 foi testada com o efeito mediador do compartilhamento de informações na relação entre o uso interativo de sistemas de controle e risco interorganizational (relação 6) e na relação entre o uso diagnóstico de sistemas de controle e o risco interorganizational (relação 7). Observou-se relação significativa e negativa somente na relação 6, o que indica que o uso interativo de sistemas de controle é mediado pelo compartilhamento de informações, reduzindo o risco interorganizational, sendo que o mesmo não foi observado para o uso diagnóstico de sistemas de controle na franquia pesquisada.

Deste modo, não se rejeita a hipótese H_4 , o que indica que o compartilhamento de informações possui efeito mediador na relação entre o uso de sistemas de controle gerencial com o risco interorganizational, essencialmente quando se refere ao uso interativo. Este achado vai ao encontro do observado por Dekker et al. (2013), que o uso das práticas de controle diminuiu a tendência de riscos nas redes, e esta relação é potencializada pela confiança; e de Dekker et al. (2016), que os objetivos de cooperação, como sistemas de controle e compartilhamento de informações, potencializam o desempenho da rede e que os sistemas de controle gerencial estão associados com os objetivos de colaboração (como compartilhamento de informações) e os riscos interorganizacionais.

Inferese do exposto que na relação direta entre o uso de sistemas de controle gerencial e o risco interorganizacional não se observou significância, entretanto, quando esta relação foi mediada pelo compartilhamento de informações, o uso interativo de sistemas de controle impactou na redução do risco interorganizacional. Portanto, o uso interativo de sistemas de controle gera compartilhamento de informações (Simons, 1995; Bisbe & Otley, 2004; Oyadomari, 2008; Chong & Mahama, 2014; Cruz et al., 2015), e o compartilhamento de informações impacta na redução do risco interorganizacional (Zaheer et al., 1998; Hsu et al., 2008; Langfield-Smith, 2008; Cheng, 2011). Ademais, o uso interativo de sistemas de controle impactando no compartilhamento de informações, influencia para a redução do risco em redes de negócios, em uma relação de mediação.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa analisou os efeitos dos sistemas de controle gerencial interativo e diagnóstico no risco interorganizacional, mediado pelo compartilhamento de informações, em uma rede de franquia. Os resultados revelaram que as empresas franqueadas usam tanto o sistema de controle interativo quanto o diagnóstico. O risco interorganizacional apresentou-se em nível moderado e o compartilhamento de informações em nível moderado a elevado, o que indica um ambiente de partilha de informações entre as unidades da franquia.

Quanto às relações testadas no modelo estrutural, o uso diagnóstico e interativo de sistemas de controle não apresentou relação direta e significativa com o risco interorganizacional, mas quando mediado pelo compartilhamento de informações, o uso interativo de sistemas de controle influenciou para a diminuição do risco interorganizacional. Constatou-se ainda que o uso interativo de sistemas de controle se associou com o aumento do compartilhamento de informações e que o compartilhamento de informações auxiliou na diminuição do risco interorganizacional.

5.1 Implicações teóricas

Este estudo contribui com a literatura de discussão de redes de negócio, pautada na Teoria da Cooperação, ao se inferir que o risco interorganizacional pode ser mitigado quando os sistemas de controle gerencial são orientados para gerar e compartilhar informações entre os membros, principalmente quando estas informações são relacionadas ao desempenho. Somente pelo uso de sistemas de controle gerencial não se observou diminuição do risco interorganizacional, mas quando o uso interativo foi mediado pelo compartilhamento de informações, beneficiou a rede de cooperação como um todo, pela diminuição dos riscos.

Revela-se a importância de um ambiente de partilha de informações, pelo uso interativo de sistemas de controle, para diminuir o risco interorganizacional. O compartilhamento de informações beneficia as redes pelo debate sobre limitações, riscos, benefícios e planos para o futuro (Cheng, 2011); pode tornar os laços entre os membros mais estreitos, levando a menores custos de transação e a diminuição de riscos (Boonstra & Vries, 2008; Ding et al., 2013); e tende a proteger os recursos da rede (Singh et al., 2018).

O uso de sistemas de controle gerencial não influenciou de forma direta o risco interorganizacional. No entanto, o uso interativo de sistemas de controle influenciou no aumento do compartilhamento de informações, e esse reduz o risco interorganizacional, assim, revela seu papel mediador na relação entre uso interativo e risco. Inferese que o compartilhamento de informações mediando o uso de sistemas

de controle, essencialmente o uso de sistemas de controle interativo, propicia a diminuição de riscos na rede, devido a disseminação de informações, podendo reduzir assimetrias, comportamento oportunista e conflitos disfuncionais.

Observa-se que nesta pesquisa o compartilhamento de informações sobre o desempenho dos membros da rede com parcimônia permite a criação de orientação comum, com o intuito de melhorar a colaboração, a responsabilidade pelos resultados e a diminuição de riscos. Corrobora-se que o uso interativo de sistemas de controle é essencial para produzir informações e auxiliar nos objetivos da rede, como na diminuição do risco interorganizacional.

5.2 Implicações práticas

Como contribuições práticas do estudo destaca-se que o uso interativo de sistemas de controle favorece o compartilhamento de informações entre todas as unidades, o que pode ajudar na mitigação de riscos da rede. Argumenta-se que o compartilhamento de informações de cada unidade pode contribuir para os objetivos de toda a rede. Reforça-se assim a importância dos sistemas de controle gerencial serem orientados para criar e partilhar informações entre as unidades a fim de contribuir com os objetivos da rede, com o intuito de diminuir riscos prejudiciais ao desempenho e proteger os recursos da rede.

Em redes de franquias, como a investigada no presente estudo, mesmo os riscos sendo moderados, podem ser reduzidos ao se proporcionar um ambiente de partilha de informações, sendo que esta partilha de informações pode ser projetada e reforçada pelo uso interativo de sistemas de controle. Portanto, substancia-se a relevância do uso de sistemas de controle gerencial voltados ao compartilhamento de informações, seja para partilhar informações de desempenho, com vistas nos objetivos de colaboração dos membros da rede, seja para a diminuição de incertezas e de riscos potenciais.

5.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

As limitações desta pesquisa exigem parcimônia na análise dos resultados, uma vez que foi realizada em uma única rede de franquia, o que foi necessário para diminuir a influência de características das redes nas relações propostas. Embora os resultados por si só contribuem para a literatura existente, recomenda-se a realização de estudos em outros tipos de redes, a fim de identificar características específicas que possam influenciar as relações analisadas. Recomenda-se ainda, que estudos futuros analisem os benefícios do uso diagnóstico e interativo de sistemas de controle e do compartilhamento de informações em relação a outros objetivos de cooperação, a fim de identificar um modelo estrutural que possa gerar vantagem competitiva à rede como um todo.

Apêndice A

1. Uso dos sistemas de controle interativo e diagnóstico (CHONG; MAHAMA, 2014).

Uso interativo

Indique a extensão de uso interativo dos Sistemas de Controle Gerencial pelo(s) gestor(es) de sua empresa em cada uma das situações abaixo descritas. Considere a escala de 1 (de modo nenhum) a 7 (em maior extensão).

1. Permitir discussões em reuniões de superiores e membros da equipe.
2. Permitir continuamente desafiar e debater dados subjacentes, suposições e planos de ação de sua equipe.

3. Fornecer uma visão comum de sua equipe.
4. Unir a sua equipe de trabalho:
5. Permitir que a sua equipe se concentre em questões comuns.
6. Permitir que a sua equipe se concentre em fatores críticos de sucesso.
7. Desenvolver um vocabulário comum em sua equipe.

Uso diagnóstico

Indique a extensão de uso diagnóstico dos Sistemas de Controle Gerencial pelo(s) gestor(es) de sua empresa em cada uma das situações abaixo descritas. Considere a escala de 1 (de modo nenhum) a 7 (em maior extensão).

8. Acompanhar o progresso da sua equipe em direção às metas.
9. Monitorar os resultados da sua equipe.
10. Comparar os resultados da sua equipe em relação às expectativas.
11. Revisar as medidas-chave de desempenho da sua equipe.

2. Risco interorganizacional do tipo relacional (CHENG, 2011)

Comportamento oportunista

Indique a extensão da presença de risco relacional de comportamento oportunista na rede de franquia em cada uma das situações abaixo descritas. Considere a escala de 1 (de modo nenhum) a 7 (em maior extensão).

12. Para realizar seus próprios objetivos, às vezes seus parceiros da rede de franquia alteram levemente os fatos.
13. Para realizar seus próprios objetivos, às vezes seus parceiros da rede de franquia prometem fazer as coisas sem executá-las mais tarde.
14. Seus parceiros da rede de franquia violam acordos formais ou informais em seu benefício.

Conflito disfuncional

Indique a extensão da presença de risco relacional de conflito disfuncional na rede de franquia em cada uma das situações abaixo descritas. Considere a escala de 1 (de modo nenhum) a 7 (em maior extensão).

15. A sua empresa interfere no processo de tomada de decisão da rede de franquia.
16. A sua empresa exagera em suas necessidades para tentar influenciar seus parceiros da rede de franquia.
17. A sua empresa exagera em algumas informações ou fatos para tentar influenciar seus parceiros da rede de franquia.

Assimetria de poder

Indique a extensão da presença de risco relacional de assimetria de poder na rede de franquia em cada uma das situações abaixo descritas. Considere a escala de 1 (de modo nenhum) a 7 (em maior extensão).

18. A sua empresa não respeita seus parceiros da rede de franquia.
19. A sua empresa não pode se retirar do relacionamento com o seu parceiro na rede de franquia.
20. A sua empresa não tem poder de decisão na rede de franquia.

3. Compartilhamento interorganizacional de informações

Indique a extensão do compartilhamento de informações presente na rede de franquia em cada uma das situações abaixo descritas. Considere a escala de 1 (de modo nenhum) a 7 (em maior extensão). As questões que seguem foram adaptadas para o contexto de redes de franquias de:

Mahama (2006)

21. Na rede de franquia, qualquer informação que possa ajudar a outra parte é fornecida a ela.

22. A sua empresa se mantém informada sobre eventos ou mudanças que possam afetar a outra parte na rede de franquia.

Cheng (2011)

23. A sua empresa e os parceiros da rede de franquia compartilham conhecimentos obtidos de jornais, revistas, televisão e outras fontes.

24. A sua empresa e seus parceiros da rede de franquia compartilham o conhecimento geral da rede e o conhecimento de cada um dos integrantes.

25. A sua empresa e seus parceiros da rede de franquia compartilham o know-how da experiência de trabalho um com o outro.

Li e Lin (2006)

26. A sua empresa informa aos parceiros comerciais com antecedência sobre as necessidades de mudanças.

27. Os parceiros comerciais de sua empresa compartilham informações privadas convosco.

28. Os parceiros comerciais de sua empresa compartilham conhecimento de negócios, relativos aos principais processos de negócios, convosco.

Wu et al. (2014)

29. Os dados de inventário são visíveis em todos os parceiros da rede de franquia.

30. Os dados de produção/entrega dos produtos são compartilhados em toda a rede de franquia.

31. Os dados reais de venda são visíveis em todos os parceiros da rede de franquia.

32. As previsões de demanda são compartilhadas em toda a rede de franquia.

33. As métricas de desempenho são compartilhadas em toda a rede de franquia.

REFERÊNCIAS

Aguiar, A. B., Pace, E. S. U., & Frezatti, F. (2009). Análise do inter-relacionamento das dimensões da estrutura de sistemas de controle gerencial: um estudo piloto. *Rac-Eletrônica*, 3(1), 1-21.

Associação Brasileira de Franchising (ABF). (2017). Perfil das 50 maiores franquias no Brasil. Recuperado em 11 fevereiro, 2019, de <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/01/Perfil-das-50-maiores-Franquias-no-Brasil-Marcas-associadas-ABF-2017.pdf>

Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000300005>

Barrett, S., & Konsynski, B. (1982). Inter-organization information sharing systems. *Mis Quarterly*, 6(Special Issue), 93-105. DOI: 10.2307/248993

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>

Boonstra, A., & Vries, J. (2008). Managing stakeholders around inter-organizational systems: A diagnostic approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(3), 190-201. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2008.04.001>

Cheng, J.-H. (2011). Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains—Moderating by relational benefits and guanxi. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 837-849. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2010.12.008>

Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), 206-222. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cruz, A. P. C. D., Frezatti, F., & Bido, D. D. S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772-794. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>

Dekker, H. C., Ding, R., & Groot, T. (2016). Collaborative performance management in interfirm relationships. *Journal of Management Accounting Research*, 28(3), 25-48. <https://doi.org/10.2308/jmar-51492>

Dekker, H. C., Sakaguchi, J., & Kawai, T. (2013). Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. *Management Accounting Research*, 24(2), 122-139. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.010>

Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. (2013). Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, 24(2), 140-155. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.007>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. US: Sage.

Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V. M., & Tuominen, M. (2004). Risk management processes in supplier networks. *International Journal of Production Economics*, 90(1), 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.02.007>

Herz, M., Hutzinger, C., Seferagic, H., & Windsperger, J. (2016). Trust, decision rights delegation, and performance—The case of franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 973-991. DOI: 10.1111/jsbm.12227

Hsu, C. C., Kannan, V. R., Tan, K. C., & Leong, G. K. (2008). Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: a multi-region analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(4), 296-310. <https://doi.org/10.1108/09600030810875391>

Jang, S. S., & Park, K. (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76(1), 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.004>

Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73. <https://doi.org/10.1006/mare.1996.0033>

Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344-364. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.001>

Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 285-305. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.285>

Lee, H. L., & Whang, S. (2000). Information sharing in a supply chain. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 1(1), 79-93.

Li, S., & Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support Systems*, 42(3), 1641-1656. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.02.011>

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>

Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 192-223. <https://doi.org/10.1108/09600030810866986>

Oyadomari, J. C. T. (2008). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (visão baseada em recursos). Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Pazetto, C. F., & Beuren, I. M. (2018). Desempenho e satisfação de empresas franqueadas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(1), 165-199. <https://doi.org/10.19177/reen.v11e12018165-199>

Ramos, M. M., & Hidalgo, F. G. (2003). From diagnostic to interactive style of management control. *Management Research News*, 26(5), 21-31. <https://doi.org/10.1108/01409170310783448>

Rosado-Serrano, A., & Paul, J. (2018). A new conceptual model for international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 75(1), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.024>

Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.

Singh, R., Baird, A., & Mathiassen, L. (2018). Collaboration risk management in IT-enabled asymmetric partnerships: Evidence from telestroke networks. *Information and Organization*, 28(4), 170-191. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.10.001>

Tani, T. (1995). Interactive control in target cost management. *Management Accounting Research*, 6, p. 399-414. <https://doi.org/10.1006/mare.1995.1028>

Whang, S. (1993). Analysis of interorganizational information sharing. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 3(3), 257-277. <https://doi.org/10.1080/10919399309540204>

Wu, L., Chuang, C.-H., & Hsu, C.-H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122-132. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.016>

Ye, N., & Farley, T. (2006). Information sharing and control in homogenous and heterogeneous supply networks under different market conditions. *International Journal of Modelling and Simulation*, 26(2), 160-168. <https://doi.org/10.1080/02286203.2006.11442364>

Zaheer, A., Mcevely, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>