

FACULDADE MERIDIONAL – IMED
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

LOJA FRANQUEADA E/OU LOJA PRÓPRIA: ANÁLISE COMPARATIVA
ENTRE RECURSOS E DESEMPENHO

MAURICIO FIGUEIREDO

PASSO FUNDO 2016

MAURICIO FIGUEIREDO

LOJA FRANQUEADA E/OU LOJA PRÓPRIA: ANÁLISE COMPARATIVA
ENTRE RECURSOS E DESEMPENHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração, da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer.

Passo Fundo, 2016

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Claudionor Guedes Laimer, pelo seu apoio, paciência e dedicação. Por seus ensinamentos que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos professores da Imed, que fizeram parte de toda essa jornada e contribuíram com seus ensinamentos e conhecimentos.

Aos meus pais, Paulo e Mara, por toda a dedicação e apoio, por acreditarem em mim e em meus sonhos. Vocês são muito importante na minha vida, amo muito vocês!

A todos aqueles meus colegas que, além de tudo, são grandes amigos, pela troca de conhecimentos e ajuda de todos, a todos um abraço.

Resumo

O sistema de franquia é um diferencial competitivo que vem sendo estudado por diversos pesquisadores, entretanto, é necessário compreender as diferenças em termos de recursos e de desempenho existem em relação às empresas em geral. Assim, o presente estudo tem como objetivo comparar a loja franqueada e a loja própria, a partir dos recursos e do desempenho das empresas. Como método de pesquisa utiliza-se a estratégia de levantamento de dados mediante a aplicação de um questionário, em duas amostra independentes. Os resultados foram analisados através da estatística descritiva e análise de correlação, teste t. Os principais resultados mostram que, em relação aos recursos físicos que questiona a facilidade das empresas em adquirirem produtos e/ou mercadorias, as empresas com lojas próprias mostraram haver uma diferença significativa comparada com a loja franqueada, mostrando uma facilidade maior na aquisição de produtos e mercadorias, outro recurso que mostrou uma diferença significativa, foi o de cooperação que, mostrou que as empresas franqueadas trocam mais informações do que as empresas com lojas próprias. Como contribuição científica, o estudo apresenta como uma análise comparativa entre as empresas com lojas próprias e franquias.

Palavras-chave: Franquia. Loja franqueada. Loja própria. Recursos. Desempenho.

Abstract

The franchise system is a competitive advantage that has been studied by many researchers, however, you must understand the differences in terms of features and performance exist for enterprises in general. Thus, this study aims to compare the franchised store and the store itself, from the resources and business performance. As a research method it uses the data collection strategy by applying a questionnaire in two independent sample. The results were analyzed using descriptive statistics and analysis of correlation, t test. The main results show that, in relation to the physical resources that questions the ease of the companies purchase products and / or goods, companies with stores showed that there was a significant difference compared to the franchised store, showing greater ease in product acquisition and goods, another feature that showed a significant difference, was the cooperation that has shown that franchised businesses exchange more information than companies with stores. As a scientific contribution, the study presents as a comparative analysis between companies with their own shops and franchises.

Keywords: Franchise. franchised store. Own store. Resources. Performance.

Lista de Tabelas

Tabela 1 –Distribuição de frequência da idade da loja	23
Tabela 2 –Distribuição de frequência do número de empregos por tipo de loja	23
Tabela 3 –Distribuição de frequência do tamanho da loja	24
Tabela 4 –Comparação entre loja franqueada e loja própria	25
Tabela 5 –Comparação dos recursos entre loja franqueada e loja própria	25
Tabela 6 –Comparação do desempenho entre loja franqueada e loja própria	28

Lista de Quadros

Quadro 1. Classificação dos recursos	14
Quadro 2. Critérios para identificação da vantagem competitiva sustentável	16
Quadro 3. Operacionalização das variáveis de pesquisa	19

SUMARIO

1	Introdução.....	8
1.1	Justificativa e Delimitação do Problema de Pesquisa.....	9
1.2	Objetivos.....	10
1.2.1	Objetivo Geral.....	10
1.2.2	Objetivos Específicos.....	10
2	Referencial Teórico.....	11
2.2	Características da franquia.....	12
2.3	Motivos para ingressar em um sistema de franquia.....	12
2.4	Tipos de franquia.....	13
2.4.1	Franquia de Desenvolvimento de Área.....	14
2.5	Fatores competitivos da franquia.....	14
2.6	Recursos.....	15
2.6.1	Tipologias de recursos.....	15
2.6.2	Recursos como fonte de vantagem competitiva.....	16
2.7	Vantagem competitiva através da franquia.....	18
3	Método.....	20
3.1	Delineamento de pesquisa.....	20
3.2	População e amostra.....	20
3.3	Coleta de dados.....	21
3.4	Análise de dados.....	22
4	Análise e discussão dos resultados.....	23
5	Conclusão.....	30
	REFERÊNCIAS.....	32

1 Introdução

A franquia vem sendo um diferencial competitivo para as empresas que buscam melhorar e aperfeiçoar seus canais de distribuição, criando novas oportunidades de crescimento e reconhecimento da sua própria marca. Além disso, o sistema de franquia auxilia o empreendedor na obtenção de tecnologias e recursos em diferentes áreas. Assim, o sistema de franquia tem sido compreendido como um sistema já testado em diversos segmentos do mercado, mostrando resultados positivos e atrativos.

As empresas que adotam o sistema de franquia utilizam a estratégia de cooperação. Desse modo, uma empresa usa uma franquia como relação contratual para descrever e controlar o compartilhamento de seus recursos e capacitações com associados (HITT et al., 2011).

Neste sentido, o sistema de franquia ajuda as empresas a terem um reconhecimento maior de sua marca, produtos e/ou serviços. Além disso, as pessoas que possuem um perfil empreendedor procuram franquias para investirem em seus negócios próprios, se identificando com algumas marcas em relação ao seu perfil, com a área de atuação e público alvo (SOUZA; LOURENZANI, 2011). A burocracia para a abertura de um negócio próprio é muito extensa, desanimando o empreendedor a não dar continuidade na abertura de uma nova empresa. Assim, o empreendedor pode tomar a decisão de optar por um sistema de franquia, onde os produtos e serviços são inteiramente calculados tendo resultados satisfatórios em menos tempo.

Porém, como todas as estratégias adotadas pelas empresas, a franquia não está imune aos erros. A relação entre franqueador e franqueado é um tema discutido em diversos estudos científicos (e. g., SOUZA; LOURENZANI, 2011; SANTOS; FERREIRA, 2013), que mostram desde a importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias até o efeito do turnover em uma rede de franquias. Desse modo, a franquia tem certos padrões e regras a serem seguidas que acabam impactando no relacionamento entre franqueado e franqueador, criando assim dúvidas sobre o sucesso do sistema.

O sistema de franquia proporciona vantagens para o franqueador e para o franqueado. O franqueador tem como vantagem, a expansão veloz, mais eficiência, estrutura central reduzida, feedbacks, ingresso em novos mercados, canal diferenciado para seus produtos, fortalecimento da marca e menos riscos trabalhistas, Já o franqueado tem como vantagem a maior garantia de sucesso, marca conhecida, facilidade na instalação, assessoria

na escolha do produto, propaganda e marketing cooperados, desenvolvimento contínuo, maior poder de barganha, desenvolvimento de novos métodos e produtos (COSTA et al., 2011).

Por outro lado, quando assinam o contrato, o franqueador e o franqueado correm o risco de certas desvantagens. O franqueador pode ter como desvantagem a perda de controle sobre os pontos de venda, divisão da receita retorna a prazo mais longo, possibilidade de disputa com os franqueados, são riscos eminentes. Já o franqueado pode ter como desvantagem os riscos inerentes à má escolha do franqueador, menos liberdade de ação, risco vinculado a performance do franqueador, risco vinculado à imagem da marca, limitação a venda do negócio, limitação na escolha de produto e de fornecedores (COSTA et al., 2011).

1.1 Justificativa e Delimitação do Problema de Pesquisa

A Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2015), mostra um desempenho positivo do setor no Brasil, onde o faturamento passou de 88 bilhões em 2011 para 139 bilhões de reais em 2015, tendo um acréscimo de 8,3% de 2014 para 2015. Além disso, houve um aumento também no número de redes franqueadoras em 4,5% de 2014 para 2015, aumentando assim as unidades em 10,1% e os empregos diretos em 8,5%. O sistema de franquia também tem um aumento significativo perante os 5570 municípios brasileiros tendo uma distribuição das unidades por município de 40%.

Com base nestes dados, pode-se ampliar ainda mais os benefícios do sistema de franquias que já está sendo utilizado também no setor de construção civil. A franquia proporcionou uma alavancagem no setor de construção de edifícios, introduzindo inovações que permitiram aumentar a produtividade e diminuir o desperdício (MUÑOZ; QUINTELLA, 2002).

Em contrapartida, os estudos sobre franquias publicados em periódicos nacionais de maior impacto não acompanham o crescimento do setor, pois em alguns anos sequer houve publicações a respeito do tema (LAIMER; FIGUEIREDO, 2015). Com base nisto, apesar de haver um acréscimo no setor de franquia demonstra certos pontos negativos, como a concessão de unidades em uma mesma região, o valor das taxas, que segundo os franqueados são elevadas, e ainda uma maior participação do franqueado em alguns assuntos relacionados ao negócio (COSTA et al., 2011).

Desta forma, é importante verificar se o sistema de franquia é um diferencial competitivo, se existem diferenças em termos de recursos e de desempenho em relação às

empresas em geral. Pois, observa-se que há poucos estudos que evidenciam essas diferenças, ou seja, que comparem as franquias com outras estratégias empresariais (WEGNER; AGNER; CALLADO; CALLADO, 2016). Assim, é relevante buscar resposta a seguinte questão de pesquisa: Quais são as diferenças em termos de recursos e desempenho entre as lojas franqueadas e as lojas próprias?

1.2 Objetivos

Para responder ao problema de pesquisa foram elaborados os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral comparar a loja franqueada e a loja própria, a partir dos recursos e do desempenho das empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral foram elaborados os objetivos específicos, que são apresentados a seguir:

- a) Identificar os recursos das lojas franqueadas e das lojas próprias;
- b) Verificar o desempenho das lojas franqueadas e das lojas próprias;
- c) Analisar as diferenças entre recursos e desempenho entre as lojas franqueadas e as lojas próprias.

2 Referencial Teórico

2.1 Franquia

O sistema de franquia é definido como um acordo contratual entre duas empresas independentes, em que o franqueado paga ao franqueador pelo direito de vender o produto do franqueador e/ou o direito de usar sua marca registrada em um determinado local e por um determinado período de tempo (LAFONTAINE, 1992). Desse modo, o franqueado obtém uma segurança ao assumir um contrato com o franqueador, tendo disponibilidade de uma marca já constituída no mercado, obtendo resultados positivos logo no início da abertura de seu negócio.

Para rodar corretamente o modelo e se beneficiar de um negócio experimentado e bem sucedido, o franqueado deverá receber orientação para a instalação correta da unidade franqueada, onde existe um padrão a ser seguido e remunerando a franqueadora pela consessão dos direitos e pela transferencia desse conhecimento (PÉRSICO; PAULA, 2013)

O sistema de franquia mostra ser uma alternativa visto que o franqueador poderá desenvolver sua marca com pouco investimento em parceria com o franqueado. Além disso, o franqueado pode contar com o auxílio de alguém com mais experiência no ramo dos negócios (COELHO; BEUREN, 1992). Segundo os pressupostos da escassez de recurso, o sistema de franquia está relacionado à rápida expansão para que as empresas alcancem as economias financeiras necessárias (DAVIDOVITSCH et al., 2009).

Segundo a teoria da agência, o sistema de franquia permitiria a redução de custos de monitoramento por meios de incentivos à não utilização de esforços reduzidos (DAVIDOVITSCH et al., 2009). Com base nessas duas teorias a criação de um sistema de franquia na empresa alavancaria a expansão econômica financeira necessária, sem ter um elevado custo de monitoramento.

O sistema de franquia ganha espaço e consistência, uma vez que se apresenta como um modelo de negócios que atende tanto a necessidade de gerar uma atividade econômica que forneça emprego e renda, quanto à de estabelecer negócios que contenham suporte adequado à sua sustentação e continuidade (ROCHA; GIMENEZ, 2011)

2.2 Características da franquia

O sistema de franquia caracteriza-se por uma forma organizacional complexa, composta por partes legalmente distintas: uma parte central, detentora da marca e do conhecimento de gestão do negócio (o franqueador), e múltiplos agentes econômicos (os franqueados) (SILVA; AZEVEDO, 2007)

Um sistema de franquia clássico segundo (LAVIERI, 2008) é composto por quatro partes sendo elas, o franqueador que detêm a marca e a tecnologia do empreendimento; franqueados, que se propõem a instalar uma unidade operando com essa marca e tecnologia, produtos ou serviços padronizados; lojas próprias, operadas pelo franqueador; lojas franqueadas, operadas pelos franqueados.

O relacionamento estabelecido entre as partes franqueado e franqueador, é promovida por um contrato de franquia, em que o franqueador aceita em passar a seus franqueados o direito de uso e exploração de sua marca na produção ou venda de produtos ou serviços, por um determinado tempo e em uma região geográfica específica. Além disso, o franqueado também pode beneficiar-se da oferta por parte do franqueador de programas de treinamento e reciclagem, além de outros serviços, como assistência técnica e comercial contínua (SILVA; AZEVEDO, 2007).

Sendo assim, uma empresa jovem ou de pequeno porte usaria o sistema de franquia para abastecer sua expansão até atingir as economias de escalas desejadas. Atingindo esse ponto, a rápida expansão já não seria mais necessária à empresa que irá focar na maximização de cada unidade (DAVIDOVITSCH et al., 2009).

2.3 Motivos para ingressar em um sistema de franquia

O sistema de franquia aparece como uma alternativa para pessoas que pretendem ter seu próprio negócio a partir de um baixo investimento e assim, poder comercializar uma marca já estabelecida no mercado, tornando-se um franqueado (COELHO; BEUREN, 1992). Fatores como forte crescimento do consumo, a ascensão de novas classes no mercado também são indicadores que mostram resultados atrativos para imersão de novos empreendedores neste sistema (LIMA et al., 2012).

Um ponto determinante na adoção da franquia é a capilaridade atingida pelo sistema através da transferência de *know how* e a possibilidade de expansão com capital de terceiros, outro ponto de extrema relevância é a regulamentação através da Lei nº 8.955 que normatizou o mercado tornando-o cada vez mais profissionalizado (LIMA et al., 2012).

2.4 Tipos de franquia

De acordo com Lavieri (2008) existem cinco gerações de franquia: a franquia de primeira geração, onde a relação do franqueador com o franqueado não tem exclusividade no fornecimento de produtos, o contrato pode não existir e padronização e a marca pode existir. A franquia de segunda geração exige um fornecimento de produtos com exclusividade, é exigido de uma das partes um contrato de exclusividade e estabelece um padrão visual. A franquia de terceira geração o relacionamento do franqueador com o franqueado é de prestação de serviço, o contrato lista obrigações para as partes e existe uma transferência de *know-how* para a padronização e marca. A franquia de quarta geração além de prestar o serviço para o franqueado tem uma maior preocupação com a rede, e quanto ao contrato, padronização e marca são as mesmas características da terceira geração. E a franquia de quinta geração presta serviços e ainda participa da gestão da rede através de um conselho.

Já para Pérsico e Paula (2013) o franqueado pode optar por escolher um tipo de franquia que melhor atende à sua estratégia de crescimento, de acordo com os locais onde pretende expandir e as responsabilidades que pretende transferir. Ainda o autor destaca três modelos de franquia. Franquia unitária, franquia máster e franquia de desenvolvimento de área. A permissão de direito de abertura de uma unidade, com atuação exclusiva em determinado local escolhido pelo franqueador. O mesmo franqueado pode adquirir outras franquias unitárias, dependendo de sua capacidade financeira, desempenho alcançado e plano de expansão do franqueador (PÉRSICO; PAULA, 2013).

É um modelo utilizado nos plano de internacionalização de franquias e em países onde existem grandes dimensões geográficas. O máster franqueado (ou sub franqueador) assina um contrato que lhe dá o direito de implantar ou terceirizar outras unidades franqueadas em uma determinada região. Neste caso, os contratos serão assinados pelo máster franqueado e ele recebera parte do valor da taxa de franquia e dos royalties cobrados dos franqueados, tendo responsabilidade pelo treinamento do pessoal e dando suporte a eles (PÉRSICO; PAULA, 2013).

2.4.1 Franquia de Desenvolvimento de Área

Disponibiliza ao franqueado o direito de exploração de uma região, onde o mesmo abrirá mais de uma unidade em um determinado espaço de tempo. Existirá um contrato firmado por ambas as partes para o desenvolvimento da área e para cada unidade que ele abrir. O desenvolvedor de área também poderá vender unidades em sua região, recebendo parte do valor cobrado e títulos de taxa de franquia e royalties. Todos os contratos serão firmado com o franqueador (PÉRSICO; PAULA, 2013).

2.5 Fatores competitivos da franquia

Os consumidores, não querem apenas adquirir produtos ou serviços, mas querem todos os benefícios que a compra pode lhes proporcionar com excelência e de forma personalizada (SCHREIBER; SZYSZKO, 1982). Logo o sistema de franquia auxilia o desenvolvimento da empresa, criando facilidades para a distribuição de seu produto e/ou serviço. Segundo (DAVIDOVITSCH et al., 2009) que explica que o sistema de franquia está relacionado as teorias de agencia e teoria de escassez, que afirma que empresas de pequeno porte teriam dificuldades de levantar capital necessário ao crescimento por meio dos instrumentos de captação tradicionais no mercado. O sistema de franquia seria uma forma das empresas suprirem tais carências, como a dificuldade em obter dinheiro e recursos gerencias.

Outros fatores competitivos está ligado diretamente a reputação favorável de uma marca, podendo servir de indicador de procedência e uma garantia do que pode ser esperado de um produto ou serviço. A marca é, ainda, uma vantagem competitiva quando registrada, já que não pode ser legalmente copiada. Vantagem competitiva também pode ser criada através da comunicação, quando as ferramentas são utilizadas com eficiência para construir uma reputação positiva, o posicionamento de marca, usado como diferencial de comunicação, estabelece um lugar forte na mente dos consumidores (LIMA et al., 2012).

2.6 Recursos

A partir das definições clássicas do que são recursos e capacidades, entende-se que são condições básicas para o alcance de vantagens, como descrito por Barney (1991): valiosidade, “rarabilidade”, heterogeneidade, imperfeita imitabilidade (a partir das condições históricas de formação destes recursos, path dependence, ou trajetória, ambiguidade causal e complexidade social) e por possuírem uma estrutura de organização diferenciada (BARNEY, 1991; BARNEY & HESTERLY, 2007).

Os recursos e capacidades de uma firma incluem todos os atributos que a capacitam para definir e implementar estratégias. Desta forma, a VBR torna-se uma teoria apropriada para explicar a estratégia de diversificação na empresa estudada. (ALCANTARA et al., 2015). A RBV (*resource-based view*) ou visão baseada em recursos é uma das correntes mais importantes da estratégia empresarial atualmente. Destaca-se nela, principalmente, o papel dos recursos da empresa como construtores de uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo Barney (1991), apoia-se em dois pressupostos a respeito dos recursos e das capacidades: (1) heterogeneidade – os recursos e capacidades podem variar

Significativamente entre as empresas; (2) mobilidade – as diferenças entre as empresas podem ser estáveis, os recursos podem ser transferidos de uma empresa para outra.

Os critérios para a identificação da vantagem competitiva permitem à empresa evidenciar se um determinado recurso é ou não fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

2.6.1 Tipologias de recursos

Ativos tangíveis incluem os recursos que são palpáveis, passíveis de serem mensurados no balanço da empresa com certa acuidade, como seus produtos, seu estoque, suas fábricas. De outro lado, ativos intangíveis são recursos que não são palpáveis e que, por natureza, são de difícil mensuração precisa como, por exemplo, a reputação da empresa, sua marca e a cadeia de valor por ela montada (FERNANDES; RIBEIRO, 2014)

Barney e Hesterly (2004) dividiram os recursos em quatro tipos: (1) recursos financeiros – incluindo todos os recursos monetários com os quais a empresa pode contar, a exemplo de capital próprio e reservas, dívidas ou recursos de terceiros, retenção de ganhos, etc.; (2) recursos físicos – máquinas, fábrica, equipamentos, instalações e acesso a matérias-

primas e outros ativos fixos usados pela empresa; (3) recursos humanos – englobam as habilidades, a formação, o treinamento de gerentes e funcionários e também a maneira como são organizados, além da experiência, inteligência, treinamento, julgamento e sabedoria das pessoas associadas à empresa; (4) recursos organizacionais – incluindo reputação da empresa, nomes de marca, patentes, contratos e relações com públicos interessados externos, trabalho em equipe, confiança, amizade e reputação de grupos de pessoas associadas à empresa.

Para Grant (1991), os recursos são tangíveis – humanos, financeiros e equipamentos – e intangíveis – conhecimento, cultura organizacional, reputação da empresa, habilidades tecnológicas ou gerenciais e os relacionamentos com fornecedores e clientes, etc.

Hitt et al. (2003) propõem uma nova classificação dos recursos com base em diversos estudos (Quadro 1), dividindo-os em: recursos tangíveis – financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos – e recursos intangíveis – humanos, de inovação e de reputação.

Quadro 1. Classificação dos recursos

Tipos de recursos		Descrição
Tangíveis	Financeiro	Capacidade de levantar capital e habilidade da empresa em gerar fundos internamente
	Organizacional	Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação
	Físico	Grau de sofisticação e ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa e acesso a matérias-primas
	Tecnológico	Estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais
Intangíveis	Humano	Conhecimento, confiança, capacidade gerencial e rotinas de organização
	Inovação	Idéias, capacidade científica e capacidade de inovar
	Reputação	Reputação junto aos clientes (nome da marca, percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto) e reputação junto aos fornecedores (interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco)

Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2003)

2.6.2 Recursos como fonte de vantagem competitiva

Através dessas características é possível que a empresa possa identificar suas forças e fraquezas. A essas características dá-se o nome de modelo VRIO, que se refere a quatro questões a serem consideradas na análise de recursos e capacidades a fim de definir seu potencial competitivo (FERNANDES; RIBEIRO, 2015). São elas:

Valor: Os recursos devem permitir à empresa que ela explore oportunidades e/ou consiga dirimir ameaças relativas ao ambiente. Um recurso pode ser entendido como valioso a

medida que faz o cliente perceber algum diferencial que o faz escolher produtos e serviços desta empresa em detrimento da concorrência (FERNANDES; RIBEIRO, 2015).;

Raridade: Permite analisar se os recursos valiosos de uma empresa são controlados apenas por ela ou por mais empresas. Se esses recursos são valiosos e raros podem ser apontados como fonte de vantagem competitiva, caso contrário, podem ser, no máximo, considerados fontes de paridade competitiva (FERNANDES; RIBEIRO, 2015).

Inimitabilidade: Recursos de difícil imitação ou substituição pela concorrência. Empresas com dificuldades em obter alguns recursos valiosos e raros enfrentam dificuldade em igualar ou superar a vantagem competitiva estabelecida pelos concorrentes. O recurso pode ser inimitável por conjunturas históricas singulares (pioneirismo frente a recursos por parte de algumas empresas), ambiguidade causal (não saber fazer uso de determinado recurso) ou por complexidade social (FERNANDES; RIBEIRO, 2015).

Organização: Estes devem ser combinados e devem estar intimamente ligados a saber como proceder para usar seus recursos valiosos, raros e inimitáveis. É onde a empresa se mostra capaz de gerir e controlar seus recursos e capacidades para aplicá-los com eficiência e eficácia na busca por vantagem competitiva (FERNANDES; RIBEIRO, 2015).

Quadro 2. Critérios para identificação da vantagem competitiva sustentável

	Recurso Valioso?	Recurso Raro?	Recurso difícil de imitar?	Recurso é explorado pela firma?	Implicações Competitivas
EMPRESA	Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva
	Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
	Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva Temporária
	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011).

Dessa forma, os recursos serão estratégicos quando forem valiosos, raros, difíceis de imitar e explorados da melhor forma pela organização (recursos VRIO).

2.7 Vantagem competitiva através da franquia

O termo vantagem competitiva aborda como um sinônimo o sucesso estratégico, ou seja, a conquista de uma posição que possibilita ganhos acima da média (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Para Barney e Hesterly (2011) uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. O valor econômico é simples a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços e o custo econômico desses produtos ou serviços. Portanto o quanto grande é a vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais. Ainda os autores afirmam que a vantagem competitiva pode ser temporária ou sustentável, ou seja, vantagens temporárias são aquelas que duram um período muito curto, já as vantagens competitivas sustentáveis, duram muito mais tempo.

Para medir a vantagem competitiva é muito simples. Quando uma empresa cria mais valor econômico do que as suas rivais, e valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor vinculado à compra de produtos ou serviços de uma empresa e o custo para produzir e vender esses produtos ou serviços. Porém esse conceito nem sempre é fácil de medir diretamente. Pois os benefícios dos produtos ou serviços de uma empresa são diretamente ligados a percepção do consumidor, e percepção não são fáceis de medir (BARNEY; HESTERLY, 2011). Os autores contemplam duas formas de medir a vantagem competitiva, medidas econômicas e medidas contábeis.

As medidas contábeis se utilizam de índices para medir a sua vantagem competitiva. Alguns dos índices contábeis mais comuns que podem ser utilizados para caracterizar o desempenho de uma empresa são, índices lucrativos, ou índice com alguma media de lucro, índices de liquidez, que focam a habilidade de uma empresa de saldar suas dívidas, índices de alavancagem, que foca o nível de flexibilidade financeira de uma empresa, índices de atividade, que focam o nível de atividade no negócio de uma empresa. No entanto, esses índices não dizem muito sozinhos, devem ser comparados com algum padrão. Em geral, esse padrão é a média dos índices contábeis de outras empresas do mesmo setor, quando seu desempenho é maior do que a média do setor ela conquista um desempenho positivo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

As Medidas econômica por sua vez são mais fáceis de calcular. Todas as empresas de capital aberto devem disponibilizar suas demonstrações contábeis ao público. Até mesmo

empresas de capital fechado liberam algumas informações de seus desempenhos financeiros. A diferença que medidas econômicas de vantagem competitiva comparam o nível de retorno de uma empresa com seu custo do capital em vez de com o nível médio de retorno do setor (BARNEY; HESTERLY, 2011)

3 Método

Neste capítulo abordam-se os procedimentos metodológicos para buscar uma ligação com o ambiente em estudo, desta forma, foi apresentado o delineamento da pesquisa, população e amostra, coleta de dados, elaboração do instrumento de coleta de dados, aplicação do instrumento de coleta de dados e análise de dados.

3.1 Delineamento de pesquisa

O presente estudo visa comparar a loja franqueada e a loja própria, a partir dos recursos e do desempenho das empresas, portanto, o estudo em questão optou por uma pesquisa de abordagem quantitativa. Diante disso, por se tratar de uma pesquisa quantitativa a presente pesquisa caracteriza-se por ser descritiva.

Na concepção de Malhotra (2012), o objetivo principal da pesquisa descritiva é descrever um determinado fenômeno. Ainda, o autor afirma que a chave para uma boa pesquisa descritiva é ter certeza exatamente do que se quer medir e optar por um método de levantamento onde o respondente esteja disposto a realizar a respostas com eficiência e clareza.

Desta forma, esta pesquisa se caracteriza como descritiva porque descreve as características de um grupo de empresas, estima o número de empresas que exibe um determinado comportamento e estabelece em que grau estão associadas as variáveis estudadas (MALHOTRA, 2012).

3.2 População e amostra

No entendimento de Malhotra (2012, p. 270), “população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características; compreende o universo para o problema de pesquisa de marketing”. Neste sentido a população do presente estudo são as empresas franqueadas e empresas com lojas próprias na cidade de Passo Fundo.

Malhotra (2012) afirma que muitos fatores devem ser levados em consideração no tamanho da amostra e na determinação da técnica de amostragem, são elas: o tempo

disponível, o orçamento, as restrições de recursos e o nível de precisão exigido. Foram selecionadas 59 lojas franqueadas e 56 lojas próprias. O processo de escolha das empresas foi através da amostragem por conveniência, sendo considerada a proximidade do pesquisador com as lojas franqueadas e com as lojas próprias.

Na realização da pesquisa ao aplicar o questionário foram considerado sujeitos da pesquisa (respondentes) os proprietários e/ou gestores das lojas franqueadas e lojas próprias. A aplicação do questionário para os respondentes da pesquisa foi realizada pelo próprio pesquisador em contato presencial.

3.3 Coleta de dados

A técnica de coleta de dados a ser utilizada será uma *survey*. Com isso, será elaborado um questionário com base na seguinte estrutura:

- a) Bloco 1: variáveis de recursos e desempenho (Quadro 1).

Quadro 3– Operacionalização das variáveis de pesquisa

Fatores	Variáveis relacionadas
Recursos Físicos	Facilidade na aquisição de máquinas e equipamentos Facilidade na aquisição de produtos e/ou mercadorias Facilidade em melhorar a infraestrutura física Facilidade na aquisição de programas e equipamentos de informática.
Recursos Financeiros	Obtenção de empréstimos bancários para capital de giro
Recursos Organizacionais	A empresa tem facilidade na realização de rotina, procedimentos e processos organizacionais
Recursos Humanos	A empresa tem facilidade na contratação de funcionários qualificados A empresa tem facilidade na realização de treinamento dos funcionários
Recursos Reputacionais	Visibilidade junto aos clientes e fornecedores e instituições locais. Boa reputação junto aos clientes, fornecedores e instituições locais.
Cooperação	A empresa troca informações e conhecimentos com outras empresas do setor.
Desempenho	Variáveis relacionadas
Desempenho	Aumento no faturamento. Crescimento das vendas. Aumento do lucro sobre as vendas. Aumento na produtividade. Aumento na rentabilidade. Redução de custos.

- b) Bloco 2: Questões de caracterização das franqueadas e lojas próprias. Na caracterização das empresas serão abordadas questões como o nome da empresa o ano de fundação, se participa ou não de uma franquia, numero de funcionários e faturamento anual bruto.

As questões relacionadas às variáveis do Quadro 3 foram medidas através de uma escala do tipo Likert com 7 pontos, variando de (1) “discordo totalmente” e (7) “concordo totalmente”.

O questionário foi submetido a um pré-teste para cinco empresas da amostra, neste sentido o pré-teste verificará a clareza das questões, se a interpretação do respondente perante a questão corresponde ao significado pretendido da pesquisa e a confirmação do tempo utilizado para o preenchimento do questionário.

3.4 Análise de dados

Após a coleta, os dados foram tabulados em um programa Microsoft Excel, em seguida foram executadas as análises estatísticas.

Após realizou-se a estatística descritiva, com distribuição de frequência e, também, o cálculo da média e do desvio padrão. Em seguida, elaborou-se o teste t de Student para comparar os recursos e o desempenho das lojas franqueadas e das lojas próprias.

4 Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados do estudo, com base nas estatísticas elaboradas através do software SPSS. Primeiramente, inicialmente realizou-se a caracterização da amostra, a partir da distribuição de frequência da idade, número de empregos e do tamanho (porte) das lojas. Em seguida foram desenvolvidos os cálculos das médias e dos desvios padrões. Após esta análise foi realizada a comparação entre as médias, com base no teste t de Student.

4.1 Caracterização da amostra

Nesta pesquisa foi utilizada uma amostra de 59 empresas franqueadas e 56 empresas que atuam no mercado com lojas próprias, totalizando assim 115 empresas participantes da pesquisa em questão. O envolvimento das empresas no estudo foi classificado quanto a idade da loja, número de empregados e ao tamanho (porte) das empresas participantes do estudo.

Os segmentos de franquias e lojas próprias foram caracterizados conforme a segmentação de vestuários. As empresas franqueadas da amostra em relação ao segmento de vestuário tiveram uma participação de 51,3%, já as empresas que são tituladas como lojas próprias tiveram a participação na pesquisa de 48,69%.

Em relação ao tempo de pertencimento das empresas, é possível identificar que as lojas próprias possuem idades mais elevadas comparadas com as franquias, a identificação de tal argumento pode ser analisada na tabela 1. Sendo assim, as empresas franqueadas que possuem acima de 5 anos de abertura tiveram 44,1% da amostra, e as empresas franqueadas com menos de 5 anos tiveram a participação de 55,9% da amostra totalizando assim as 59 empresas franqueadas participantes da pesquisa, o número relativo ao tempo de pertencimento da franquia, mostra que as empresas franqueadas participantes são mais jovens do que velhas. Com tudo, as empresas com lojas próprias mostraram ser mais velhas tendo uma participação de 66,1% da amostra para empresas acima de 5 anos de pertencimento e, apenas 33,9% para as empresas com menos de 5 anos de tempo de abertura, totalizando assim as 56 empresas participantes da pesquisa.

Tabela 1 – Distribuição de frequência da idade da loja

Idade da loja	Loja franqueada		Loja própria	
	n	%	n	%
≤ 5 anos	33	55,9	19	33,9
> 5 anos	26	44,1	37	66,1
Total	59	100,0	56	100,0

Fonte elaborada pelo autor.

A distribuição de frequência levou em consideração a classificação do SEBRAE (ano2015) que classifica o número de empregados ilustrado na tabela 2, que mostra que as empresas franqueadas em relação as lojas próprias utilizam menos a participação de até 9 colaboradores nas empresas, ou seja, segundo a pesquisa em questão 51 empresas das 56 participantes do estudo utilizam até 9 funcionários e apenas 5 utilizam de 10 a 49 pessoas ocupadas, contra 46 empresas franqueadas que tem até 9 pessoas ocupadas e 11 empresas da amostra que utilizam a segunda opção que é de 10 a 49 empregados.

Tabela 2 – Distribuição de frequência do número de empregos por tipo de loja

Número de empregos	Loja franqueada		Loja própria	
	n	%	n	%
Até 9 pessoas ocupadas	46	78,0	51	91,1
10 a 49 pessoas ocupadas	11	18,6	5	8,9
50 a 99 pessoas ocupadas	2	3,4	2	0,0
100 pessoas ocupadas ou mais	0	0,0	0	0,0
Total	59	100,0	56	100,0

Fonte. Elaborada pelo autor

O motivo pelo qual podemos afirmar que as empresas com lojas próprias utilizam menos funcionários do que as empresas franqueadas é o seu porte que esta caracterizada na tabela 3. Isso significa que as lojas próprias tem uma maior participação na categoria das empresas que às classifica como micro empresas (ME), com isso, é possível observar que das 56 empresas participantes 44,6% das empresas estão enquadradas como micro empresas totalizando 25 empresas participantes da pesquisa, desse modo podemos explicar o motivo pelo qual as empresas com lojas próprias se utilizam do enquadramento de até 9 colaboradores. Com esta postura as empresas franqueadas estão o enquadradas nas empresas de pequeno porte (EPP) que possuem a possibilidade perante a lei de possuir mais funcionários, contudo essas empresas são cobradas com impostos diferentes das classificadas como micro empresas (ME), o que já era de se esperar.

A participação das empresas franqueadas em relação ao porte mostra que 40 empresas participantes da pesquisa adotam o enquadramento de empresa de pequeno porte (EPP), resultando assim quase o dobro das lojas próprias optantes por esse enquadramento, o resultado foi de 67,8% uma diferença de 28,5 % em relação às lojas próprias e apenas 12 empresas franqueadas que optam por um faturamento inferior a trezentos e sessenta mil o que se enquadra em micro empresa.

Com isso é possível observar o motivo pelo qual as empresas franqueadas estão enquadradas como empresas de pequeno porte, a relação esta ligada diretamente com a possibilidade de poder faturar mais do que é imposto no enquadramento das micro empresas e também existe a possibilidade de existir a contratação de um maior numero de colaboradores para empresa.

Tabela 3 – Distribuição de frequência do tamanho da loja

Tamanho da loja	Loja franqueada		Loja própria	
	n	%	n	%
Microempresa - Inferior a R\$ 360.000,00	12	20,3	25	44,6
Pequena empresa - Entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00	40	67,8	22	39,3
Média empresa - Entre R\$ 360.000,00 a R\$ 20.000.000,00	4	6,8	6	10,7
Grande empresa - Superior a R\$ 20.000.000,00	3	5,1	3	5,4
Total	59	100,0	56	100,0

Fonte. Elaborada pelo autor

A comparação entre lojas franqueadas e lojas próprias tabela 4, utilizou-se de uma análise de teste t de Student. Essa premissa é normalmente usada quando a estatística de teste, na verdade, segue uma distribuição normal, mas a variância da população é desconhecida. Nesse caso, é usada a variância amostral e, com esse ajuste, a estatística de teste passa a seguir uma distribuição t-Student (SILVA, 2014).

Com isso, a variável idade mostra que em média as lojas próprias têm 14,12 anos de abertura mostrando uma diferença significativa em relação às lojas franqueadas. Para a variável emprego a diferença significativa mostrou ser o contrario da variável idade, onde em média as empresas franqueadas possuem 9,47 empregados enquanto que as lojas próprias 4,29 colaboradores o que mostrou uma diferença significativa entre as duas. Enquanto que, para a variável tamanho (porte) das empresas, não houve uma diferença significativa, mesmo havendo diferença entre as médias o teste t possibilitou a confirmação que não houve diferença significativa para esta variável.

Tabela 4 – Comparação entre loja franqueada e loja própria

Variáveis	Tipo de loja	Número de lojas	Média	Desvio-padrão	t de Student
Idade	Loja franqueada	59	6,745	6,937	* - 3,551
	Loja própria	56	14,125	14,289	
Emprego	Loja franqueada	59	9,474	12,545	* 2,974
	Loja própria	56	4,285	3,710	
Tamanho	Loja franqueada	59	1,966	0,6939	1,371
	Loja própria	56	1,767	0,8526	

Nota: Teste t de Student significativo ao nível de: * $p < 0,05$.

Fonte. Elaborada pelo autor.

4.2 Análise e interpretação dos recursos e desempenho

Na tabela 5 apresenta-se a comparação dos recursos entre lojas franqueadas e loja própria, onde elaborou-se o teste t, a média e desvio padrão das variáveis para haver uma conferência entre elas.

Tabela 5– Comparação dos recursos entre loja franqueada e loja própria

Variáveis	Tipo de loja	Número de lojas	Média	Desvio-padrão	t de Student
RECFIS1	Loja franqueada	59	4,881	2,034	- 1,150
	Loja própria	56	5,210	0,691	
RECFIS2	Loja franqueada	59	5,796	1,551	* - 3,594
	Loja própria	56	6,571	0,453	
RECFIS3	Loja franqueada	59	5,203	1,954	- 1,735
	Loja própria	56	5,725	1,144	
RECFIS4	Loja franqueada	59	5,796	1,528	* - 2,137
	Loja própria	56	6,282	0,762	
RECFIN1	Loja franqueada	59	3,966	2,108	* - 4,946
	Loja própria	56	5,671	1,525	
RECORG1	Loja franqueada	59	6,118	1,099	0,268
	Loja própria	56	6,073	0,645	
RECHUM1	Loja franqueada	59	4,050	2,020	* - 8,215
	Loja própria	56	6,323	0,458	
RECHUM2	Loja franqueada	59	5,881	1,532	* - 2,526
	Loja própria	56	6,421	0,471	
RECREP1	Loja franqueada	59	6,271	0,997	* 2,168
	Loja própria	56	5,821	1,221	
RECREP2	Loja franqueada	59	6,440	0,933	0,575
	Loja própria	56	6,357	0,570	
COOPER	Loja franqueada	59	5,220	1,781	* 3,094
	Loja própria	56	4,130	1,993	

Nota: Teste t de Student significativo ao nível de: * $p < 0,05$.

Fonte. Elaborada pelo autor.

A elaboração do quadro segue a linha proposta pelo questionário onde corresponde aos recursos apresentados para as empresas. Sendo assim identificou-se que os recursos

físicos mostrou uma diferença significativa entre franquias e lojas próprias a respeito da aquisição de produtos e/ou mercadorias, isto é as empresas com lojas próprias tem mais facilidade na aquisição de mercadorias do que as lojas franqueadas, o motivo pelo qual pode-se deduzir essa facilidade é que, devido a empresa ter mais liberdade para compra ou aquisição de produtos, as franquias deixam seus franqueados mais engessados a elas, dificultando a possibilidade de comprar ou aquisição de novas mercadorias.

Outro recurso físico que teve uma diferença significativa foi o recurso quatro que questiona a facilidade que as empresas franqueadas e/ou lojas próprias tem em adquirir programas (software) e equipamentos de informática (hardware). Novamente as empresas com lojas próprias mostraram ter uma facilidade maior na aquisição de equipamentos de informática, causa que pode ser justificada devido a dificuldade que as lojas franqueadas possuem para elaborar seus próprios programas, tendo que seguir as normas de sistema de seu franqueador. Os demais recursos físicos como ter facilidade na aquisição de máquinas e equipamentos e melhorar a infraestrutura física (prédio, instalações, etc.), não mostraram uma diferença significativa para esta análise.

Os recursos financeiros que abordam a existência da facilidade na obtenção de empréstimo bancário para capital de giro, as empresas com lojas próprias segundo a análise mostraram uma diferença significativa para este recurso, onde mostra que as lojas próprias conseguem mais facilmente empréstimos bancários para capital de giro do que as franquias, mais uma vez é possível perceber a dificuldade das franquias para conseguir tal recurso devido a prestação de contas que deve existir entre franqueado e franqueador.

Para os recursos organizacionais que permite saber se existe diferença entre loja própria e loja franqueada na realização das rotinas, procedimentos e processos organizacionais. A análise não mostrou uma diferença significativa para pesquisa, onde ambas as médias mostram que tanto loja própria quanto loja franqueada, procura realizar rotinas, procedimentos e processos organizacionais.

Recursos humanos que da sequencia na pesquisa mostrou ter diferença significativa para as duas perguntas elaboradas para o questionário, onde se questiona se as empresas tem facilidade na contratação de funcionários qualificados e se ambas possuem facilidade na realização de treinamentos dos funcionários, por tano mostrou existir uma diferença significativa entre loja própria e loja franqueada, que indica que as lojas próprias tem mais facilidade para adquirir colaboradores qualificados e para treina-los. O que não era de se esperar, devido às empresas franqueadas haverem já pré-estabelecido um processo para a

ampliação da rede, a análise mostra que as empresas com lojas próprias têm mais facilidade para este recurso.

Quanto aos recursos reputacionais identificou-se uma diferença significativa em relação a ter visibilidade junto aos clientes, fornecedores e instituições locais, que mostra que empresas franqueadas possuem esse tipo de recurso mais elevado do que empresas com lojas próprias. Em relação à segunda pergunta para este recurso os dados mostraram não haver diferença significativa quanto à boa reputação ente clientes, fornecedores e instituições locais, mostrando que abas as empresas, loja própria e/ou franquias, existe uma boa reputação. O resultado encontrado para este recurso mostrou ser o esperado para a pesquisa, que explica no seu referencial teórico que o sistema de franquia aparece como uma alternativa para pessoas que pretendem ter seu próprio negócio a partir de um baixo investimento e assim, poder comercializar uma marca já estabelecida no mercado, tornando-se um franqueado (COELHO; BEUREN, 1992).

Ultimo recurso proposto para a pesquisa foi o recurso de cooperação que envolve o relacionamento das empresas com outras lojas do setor, que questiona se a empresa troca informações e conhecimentos com outras empresas do setor. Sendo assim, as lojas que são franquias mostram ter uma diferença significativa em relação às empresas com lojas próprias, mostrando que elas trocam mais informação com outras empresas do setor do que as empresas com lojas próprias. O esperado era justamente a análise realizada nesta pesquisa, como empresas franqueadas possuem outras lojas a troca de informação é maior em relação a empresas com lojas próprias, parece existir certo receio entre as lojas próprias em trocar informação com outras empresas.

A próxima tabela compara o desempenho entre loja franqueada e loja própria e se utiliza as mesmas análises para identificar os resultados da pesquisa. Por tanto, o aumento de faturamento mostrou uma diferença significativa entre loja própria e loja franqueada, o que significa que as lojas próprias tiveram um aumento no faturamento nos últimos 5 anos maior do que as empresas franqueadas, porém em relação ao crescimento de vendas as empresas franqueadas mostraram uma diferença significativa comparadas com as lojas próprias, mostrando que as lojas franquias tiveram um crescimento maior em vendas nos últimos 5 anos do que as empresas com lojas próprias. Tabela 6

Sendo assim a comparação destes resultados mostra que as empresas franqueadas têm mais gastos do que as empresas com lojas próprias, devido à cobrança estipulada por parte dos franqueadores em royalties da marca. Outra variável que obteve uma diferença significativa foi à redução dos custos que mostra que em média as empresas com lojas

próprias reduziram mais seus custos do que as empresas franqueadas nos últimos 5 anos. Por tanto o resultado mostrou clara evidencia da dificuldade das empresas franqueadas em reduzirem seus custos devido a terem que manter um padrão de loja.

Tabela 6 – Comparação do desempenho entre loja franqueada e loja própria

Variáveis	Tipo de loja	Número de lojas	Média	Desvio-padrão	t de Student
DES1	Loja franqueada	59	5,689	1,404	* - 4,387
	Loja própria	56	6,575	0,568	
DES2	Loja franqueada	59	5,689	1,289	* 4,519
	Loja própria	56	4,175	2,208	
DES3	Loja franqueada	59	5,310	1,621	- 0,208
	Loja própria	56	5,364	1,111	
DES4	Loja franqueada	59	5,586	1,287	0,542
	Loja própria	56	5,462	1,159	
DES5	Loja franqueada	59	5,137	1,490	0,253
	Loja própria	56	5,069	1,371	
DES6	Loja franqueada	59	3,896	1,944	* - 5,921
	Loja própria	56	5,669	1,142	

Nota: Teste t de Student significativo ao nível de: * $p < 0,05$.

As demais variáveis estudadas para o desempenho não apresentaram uma diferença significativa entre as médias de loja própria e loja franqueada, que são elas aumento nos lucros, aumento na produtividade e aumento na rentabilidade.

5 Conclusão

A troca de conhecimento e a relação de parceria entre franqueado e franqueador mostra a essência do sistema de franquia, relação pela qual vai além do contrato formal estabelecido entre as partes. O que mostra uma troca diária de informações buscando sempre o melhor desempenho.

Na pesquisa buscou-se comparar a loja franqueada e a loja própria, a partir dos recursos e do desempenho das empresas. Pois, a empresa franqueada em teoria pode obter acesso a recursos escassos que individualmente não conseguiria obter. A rede de franquia pode ser uma forma de obtenção de recursos, tais como: reputação da marca, recursos organizacionais como melhoria em processos e atividades internas e capacitação dos recursos humanos. Porém para as empresas com lojas próprias os recursos escassos poderiam ser desenvolvido por elas mesmas, aumentando sua reputação da marca, recursos organizacionais e capacitação dos seus funcionários sem prestar contas ou seguir um padrão cuja qual as franquias empõem.

Neste sentido, o resultado da pesquisa não mostrou uma relação positiva entre os recursos estudados e o desempenho das empresas. Esperava-se encontrar uma diferença entre franquia e lojas próprias principalmente no recrutamento de pessoas. Embora, não tenha sido observada relação entre cooperação e desempenho, Segundo Barney (1991), se a empresa possui um recurso ou capacidade que é valiosa, rara e cara de se copiar, e a empresa é capaz de explorar tal recurso, poderá ganhar uma vantagem competitiva, usando essas competências.

Desta forma, o estudo apresenta como contribuição científica uma análise comparativa entre as empresas com lojas próprias e franquias. Obviamente esse estudo apresenta limitações, uma delas foi o número pequeno da amostra, devido à quantia pequena de franquias com as suas matrizes em Passo fundo e a pouca quantidade de respondentes de empresas com lojas próprias. A principal dificuldade em conseguir uma amostra maior, foi a resistência por parte de alguns empresários em responder os questionários, seja por falta de tempo ou o receio em responder algumas questões, também pode-se considerar uma limitação a região onde foi realizada a pesquisa.

Por fim, sugere-se para estudos futuros, um comparativo entre lojas próprias, franquias e redes de cooperação, cujo qual existe um trabalho similar de WEGNER et.al.

(2016), bem como, utilizar outras técnicas de tratamento estatístico para apurar novos resultados e incluir outras regiões para haver outros estudos.

REFERÊNCIAS

- ABF. Números do Franchising mostrando o desempenho do setor. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 29/3/2016.
- ALCANTARA, F. de. Paulo Guilherme et al. Estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos: estudo de caso em uma empresa de alimentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 31-59, 2016.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e vantagem competitiva**. Pearson, 2011.
- COELHO, KATIA C.; BEUREN, I. M. Fatores relevantes da franquia na análise dos custos e rentabilidade para o franqueado. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 10, n. 2, p. 36–41, 1992.
- COSTA, J. IARA P. DA; MUELLER, P. A.; MONDO, T. S. Análise do relacionamento de franqueados com seus franqueadores do setor de serviços em Florianópolis-SC. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 3, p. 34–54, 2011.
- DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L. F.; SILVA, J. F. DA. Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 4, p. 299–312, 2009.
- FERNANDES, A. RIBEIRO, L. D. R. A busca por vantagem competitiva em uma organização do setor automotivo. **Revista de tecnologia aplicada**, v. 4, n. 2, p. 41-55, 2015.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: Competitividade e globalização**. 2nd ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- LAFONTAINE, F. Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. **The RAND Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 263–283, 1992.
- LAIMER, C. G.; FIGUEIREDO, M. Estudo sobre franquia: Uma pesquisa bibliométrica no período de 1993 a 2014. **Revista Global Manager**, v. 15, n. 2, p. 84–99, 2015.
- LAVIERI, C. A. Sistema de avaliação de desempenho aplicados em redes de franchising. , 2008.
- LIMA, A. J. S. DE; LUNA, R. M.; SOUSA, A. R. DE. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 1, p. 94–112, 2012.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 6th ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MUÑOZ, R.; QUINTELLA, R. H. A inovação e o sistema de franquias na construção civil de Salvador: o caso do plano 100. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 23, p. 1–20, 2002.
- PÉRSICO, J. A.; PAULA, J. DE. **Franquias**. 2013.
- ROCHA, F. B.; GIMENEZ, F. A. P. Impacto da postura comportamental do franqueado e de

sua relação com o franqueador no desempenho da franquia. Enampad. **Anais...** . p.1–17, 2011. Rio de Janeiro.

SANTOS, G.; JUNIOR, S. F. Efeito do turnover em uma rede de franquias, pesquisa exploratória sob a ótica do marketing interno. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 2, n. 1, p. 3–11, 2013.

SCHREIBER, D.; SZYSZKO, F. S. Estudo da alternativa de franchising com base no caso da franquia Doutor Resolve. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 1, p. 18–31, 1982.

SILVA, T. M. **TESTE t-STUDENT TESTE IGUALDADE DE VARIÂNCIAS**. 2014.

SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. DE. Formas Plurais no Franchising de Alimentos: Evidências de Estudos de Caso na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. spe1, p. 129–152, 2007.

SOUZA, G. C. DE; LOURENZANI, A. E. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 2, p. 115–127, 2011.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. VANTAGEM COMPETITIVA: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20–37, 2000.

WEGNER, D.; AGNES, J. I.; CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C. Cooperar vale a pena? Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v. 14, n. 1, p. 80-113, 2016.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Senhor empresário!

Este questionário faz parte de um projeto de pesquisa que está sendo realizado na Faculdade Meridional – IMED, sob a coordenação do professor Dr. Claudionor Guedes Laimer e tem como objetivo comparar a loja franqueada e a loja própria, a partir dos recursos e do desempenho das empresas.

Salientamos que todos os dados e informações obtidos nesta pesquisa são de caráter confidencial e destinam-se ao estudo acadêmico. Não serão divulgados dados ou informações individuais das empresas. Os dados serão analisados de forma agregada.

Solicitamos sua especial atenção para o preenchimento do questionário, que levará cerca de 15 minutos. Após a conclusão do estudo serão disponibilizados os resultados aos participantes. Agradecemos desde já a sua colaboração.

Maurício Figueiredo | Pesquisador
(54) 9929 2206 / mauriciofigueiredo22@gmail.com

Aline Ortiz Rauber | Pesquisadora
(54) 9142 2604 / aorauber@gmail.com

Claudionor Guedes Laimer | Pesquisador
(54) 9915 3493 / laimer@imed.edu.br

Dados de identificação da empresa

Nome da empresa: _____
Endereço: _____ Cidade: _____
Ano de início das atividades: _____ Número de empregados: _____

Assinale com um “X” na alternativa que corresponde à realidade da empresa:

- 1) A empresa está associada a uma rede / franquia? [] Não. [] Sim. Qual? _____
- 2) Qual o porte (tamanho) da empresa, com base no faturamento anual?
- | | |
|------------------|--|
| [] Microempresa | Inferior a R\$ 360.000,00 |
| [] Pequena | Entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00 |
| [] Média | Entre R\$ 3.600.000,00 a R\$ 20.000.000,00 |
| [] Grande | Superior a R\$ 20.000.000,00 |

OBS: Se a empresa pesquisada for uma filial indicar o porte com base na média de faturamento dessa filial.

Avalie cada uma das afirmativas, indicando a sua opinião. **Marque um “X” no número que melhor representa a sua opinião.**

Recursos físicos	Qual é o seu grau de concordância?						
	Discordo totalmente			Concordo totalmente			
7) A empresa tem facilidade na aquisição de máquinas e equipamentos.	1	2	3	4	5	6	7
8) A empresa tem facilidade na aquisição de produtos e/ou mercadorias.	1	2	3	4	5	6	7
9) A empresa tem facilidade em melhorar a infraestrutura física (prédio, instalações, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
10) A empresa tem facilidade na aquisição de programas (software) e equipamentos de informática (hardware).	1	2	3	4	5	6	7
Recursos financeiros	Qual é o seu grau de concordância?						
	Discordo totalmente			Concordo totalmente			
11) A empresa tem facilidade na obtenção de empréstimo bancário para capital de giro.	1	2	3	4	5	6	7
Recursos Organizacionais	Qual é o seu grau de concordância?						
	Discordo totalmente			Concordo totalmente			
17) A empresa tem facilidade na realização das rotinas, procedimentos e processos organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
Recursos Humanos	Qual é o seu grau de concordância?						
	Discordo totalmente			Concordo totalmente			
19) A empresa tem facilidade na contratação de funcionários qualificados.	1	2	3	4	5	6	7
20) A empresa tem facilidade na realização de treinamento dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
Recursos reputacionais	Qual é o seu grau de concordância?						
	Discordo totalmente			Concordo totalmente			

24) A empresa tem visibilidade junto aos clientes, fornecedores e instituições locais.	1	2	3	4	5	6	7
26) A empresa tem boa reputação junto aos clientes, fornecedores e instituições locais.	1	2	3	4	5	6	7
Relações com empresas do setor	Qual é o seu grau de concordância?						
	Discordo totalmente			Concordo totalmente			
30) A empresa troca informações e conhecimentos com outras empresas do setor.	1	2	3	4	5	6	7
Desempenho	Qual é o seu grau de concordância?						
	Discordo totalmente			Concordo totalmente			
33) A empresa teve aumento no faturamento nos últimos 5 anos.	1	2	3	4	5	6	7
34) A empresa teve crescimento nas vendas nos últimos 5 anos.	1	2	3	4	5	6	7
35) A empresa teve aumento nos lucros sobre as vendas nos últimos 5 anos.	1	2	3	4	5	6	7
36) A empresa teve aumento na produtividade nos últimos 5 anos.	1	2	3	4	5	6	7
37) A empresa teve aumento na rentabilidade nos últimos 5 anos.	1	2	3	4	5	6	7
38) A empresa teve redução dos custos nos últimos 5 anos.	1	2	3	4	5	6	7