UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA

SANDRO CASTILHO

VISÃO BASEADA EM RECURSOS: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS FRANQUEADAS E NÃO FRANQUEADAS DO SETOR DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

GUARAPUAVA

2019

SANDRO CASTILHO

VISÃO BASEADA EM RECURSOS: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS FRANQUEADAS E NÃO FRANQUEADAS DO SETOR DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Administração, no programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), Mestrado Profissional, na área de concentração de estratégia, inovação e tecnologia, linha de pesquisa: Estratégia, da Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO.

Orientador: Prof Dr Léo Raifur

GUARAPUAVA

2019

Catalogação na Publicação
Biblioteca Central da Unicentro, Campus Santa Cruz

C352v

Castilho, Sandro
Visão baseada em recursos: análise comparativa entre empresas franqueadas e não franqueadas do setor de serviços de alimentação / Sandro Castilho. – – Guarapuava, 2019.
xvii, 83 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Administração, área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, 2019.

Orientador: Léo Raifur
Banca examinadora: Léo Raifur, João Francisco Morozini, Marcos Roberto Kühl, Alexssandro A. C. Melo

Bibliografia

1. Administração. 2. Desempenho. 3. Franquia. 4. Recursos. 5. VBR. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658

TERMO DE APROVAÇÃO

SANDRO CASTILHO

VISÃO BASEADA EM RECURSOS: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS FRANQUEADAS E NÃO FRANQUEADAS DO SETOR DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

Dissertação aprovada em 26/06/2019 como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre no curso de Mestrado Profissional em Administração, área de Concentração: Estratégia, Inovação e Tecnologia, linha de pesquisa: Estratégia, da Universidade Estadual do Centro–Oeste – UNICENTRO, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof Dr Léo Raifur
PPGADM, Unicentro

Prof Dr João Francisco Morozini
PPGADM, Unicentro

Prof Dr Marcos Roberto Kühl
PPGADM, Unicentro

Prof Dr Alexssandro A. C. Melo
Membro externo (FIA)

Guarapuava, 26 de junho de 2019

AGRADECIMENTOS

Convicto que ninguém vence nada sozinho, inicio meus agradecimentos a **Deus**, por me propiciar saúde, sabedoria e força para chegar neste momento de vitória e, também, por meu caminho ter cruzado com pessoas muito especiais que me incentivaram e que, muitas vezes, estenderam-me a mão para me ajudar.

Aos meus pais, **Olivério** (*in memorian*) e **Jandira**, pela educação e pelos ensinamentos para que percorresse o caminho correto, não apenas com palavras, mas com atitudes e exemplos.

À minha esposa **Marcia,** pela paciência e compreensão nos momentos nos quais me ausentei do convívio do lar para me dedicar às leituras e atividades necessárias para o melhor aproveitamento desse período de aprendizagem.

Às minhas filhas **Ana Beatriz e Isadora,** pelo amor e pelo carinho que foram essenciais para que eu seguisse em frente. Mesmo as privando de momentos de brincadeiras, passeios e diversão, sei que no futuro serão elas que passarão por este momento e desejo ser espelho para que jamais desistam dos seus sonhos.

Ao meu orientador, o Professor Doutor **Léo Raifur**, pela paciência e dedicação dispensada a mim, agradeço por ter me orientado e me ensinado em cada detalhe desta pesquisa. Seu conhecimento e sua dedicação em ensinar são imensos e demonstram todo seu comprometimento ao cumprir seu papel de educador.

À minha querida irmã **Silvia**, pelo incentivo e pelo carinho, por sempre acreditar no meu potencial e por tornar meus dias mais agradáveis.

Aos meus colegas de mestrado, pelas trocas de experiências, pelo apoio e coleguismo durante as disciplinas. Em especial à **Adriana Merigo** e **Anderson Wittmann**, pelos conselhos, troca de experiências e, principalmente, pelo incentivo nos momentos de angústia, não permitindo que eu desistisse, pois sempre demostraram preocupação e se mantiveram presentes nesta caminhada.

Aos professores, pela dedicação e profissionalismo que conduziram as aulas, pelos conteúdos e conhecimento disponibilizados, pelas dicas, conselhos e, até mesmo, os puxões de orelha, nos momentos necessários. Foram especiais e fundamentais neste processo de aprendizagem, e, certamente, ficam felizes com minha conquista.

Aos empresários de Guarapuava, que de forma prestativa participaram da pesquisa, fornecendo informações sobre os seus negócios e colaborando para o desenvolvimento deste

estudo, mesmo àqueles que, por algum motivo, não puderam responder, agradeço pela cortesia e educação que me receberam.

E por fim, porém não menos importante, agradeço a todos que compõem a instituição UNICENTRO, pelo serviço prestado à comunidade, e por ter me proporcionado concluir, há alguns anos atrás, minha graduação e neste momento a minha pós-graduação em nível de mestrado.

“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino”.

(Leonardo da Vinci)

CASTILHO, S. **Visão baseada em recursos: Análise comparativa entre empresas franqueadas e não franqueadas do setor de serviços de alimentação**. 2019. 84. f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro Oeste, Guarapuava, 2019.

RESUMO

A partir da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), entende-se que os recursos estão diretamente ligados ao desempenho das organizações, nesse sentido Nijmeijer, Huijsman e Fabbricotti (2014) afirmam que diferentes projetos têm diferentes resultados, de forma que os profissionais que usam o sistema de franquia como modelo, devem considerar o projeto do seu negócio para conseguirem melhores resultados. A partir destas perspectivas, foram pesquisados os recursos utilizados, presumindo-se que as empresas franqueadas e não franqueadas possuem recursos diferentes. A pesquisa buscar responder a seguinte questão: **Existe diferença no uso de recursos entre empresas franqueadas e não franqueadas estabelecidas na cidade de Guarapuava? Esses recursos constituem fator determinante para o desempenho dessas empresas?** O objetivo é analisar se existe diferença no uso de recursos entre empresas franqueadas e não franqueadas estabelecidas na cidade de Guarapuava e se esses recursos são determinantes do desempenho dessas empresas. A pesquisa justifica-se pelo desempenho observado no segmento de alimentação e, também, no desempenho das franquias, conforme a Associação Brasileira de Franquias (2018), que afirma ser o ramo de alimentação que apresenta maior representatividade no faturamento das franquias. Quanto aos aspectos metodológicos, este estudo teve abordagem quantitativa, de caráter descritiva, com levantamento de campo de dados primários e procedimentos ex-post-facto. Para a estruturação da pesquisa, os recursos foram divididos em quatros aspectos, conforme Barney e Hesterly (2007): Recursos de Capital Físico, Recursos de Capital Humano, Recursos de Capital Organizacional e Recursos de Capital Financeiro. Para coleta de dados, foram utilizados questionários impressos, os quais foram entregues pessoalmente à população investigada. Tais recursos foram medidos pela escala Likert de 5 pontos, para na sequência serem submetidos ao teste de Kolmogorov e Smirnov para verificar a normalidade dos dados, testes estatísticos como média, alfa de Cronbach, testes de correlação de Spearman, correlação de Pearson, teste T e regressão linear, para comprovar ou refutar três hipóteses, sendo a primeira: Os recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional, capital financeiro) são diferentes entre empresas franqueadas e não franqueadas; a segunda: O desempenho de empresas franqueadas é diferente e melhor que as empresas não franqueadas; e a terceira: Os recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional, capital financeiro) influenciam o desempenho da empresa. Os resultados referentes à primeira hipótese foram confirmados por meio de testes de estatística descritiva e teste T, visto que os recursos se mostraram diferentes entre as empresas franqueadas e não franqueadas. Dessa forma, as empresas franqueadas conquistaram média superior as das empresas não franqueadas em todos os constructos. Todavia, a hipótese número 2, que teve sua validade testada pelos testes de estatística descritiva e teste T, os resultados apontaram que tal hipótese não se confirmou, pois os dados estatísticos apresentaram médias semelhantes entre os dois grupos, franqueados e não franqueados. Referente à terceira e última hipótese, a qual teve sua validação testada por meio da regressão linear, esta foi parcialmente confirmada, porque apenas o capital humano tem influência significativa sob o desempenho, sendo que este constructo explica mais de 30% do desempenho, e o restante explicados por variáreis não contempladas neste estudo. Os demais recursos não têm relação direta, contudo foi observado que apesar de não influenciar diretamente no desempenho, os recursos de capital físico e os recursos de capital financeiro têm influência relevante na variação do faturamento.

Palavras-Chaves: Desempenho. Franquia. Recursos. VBR

CASTILHO, S. **Resource Based view: comparative analysis between franchised and not franchised from service field of eating.** 2019. 84. f. Dissertation (Professional Master's degree in Administration) - Post-Graduation Program in Administration of the State University of the Center-West, Guarapuava, 2019.

ABSTRACT

Related to Resource Based View (RBV) Theory, it is known that the resources are linked to the organizations development, thus Nijmeijer, Huijsman and Fabbricotti (2014) assert that different projects must have distinct results, when professionals who use the franchise system as model, they must consider its business project to get better results. By these perspectives, it was researched the used resources, presuming that franchised enterprises and not franchised have different resources. The research wants to answer the question: Is there difference to use of resources between franchised enterprises and not franchised already established in Guarapuava town? Do these resources constitute main factor to enterprises development? The goal is to analyse if there is difference to use the resources between franchised and not franchised already established in Guarapuava town and if these resources may determine enterprises development. The research justifies through observed development in the eating segment and, also, in the franchising development, according to Brazilian Franchising Association (2018) the eating segment represents the biggest franchised invoicing. Related to methodological aspect this research has had quantitative approach, with descriptive character, field survey with primary data and ex-post-facto procedure. In order to structure the research, the resources were divided in four aspects, according to Barney and Hesterly (2007): Phisical Capital Resource, Human Capital Resource, Organizational Capital Resource and Financial Capital Resource. To collect the data, it was used printed questionnaires, which were delivery personally to investigated the population. Those resources were measured by Likert scale with 5 points, after that they were submitted to Kolmogorov and Smirnov tests in order to verify the data normality, statistics average tests, alpha Cronbach, correlation test of Spearman, Pearson correlation, test T and linear regression, to prove or refuse three hypotheses, the first is: Resources (physical capital, human capital, organizational capital, financial capital) are different between franchised enterprises and not franchised already established; the second: Development of franchised enterprises is different and better than the ones are not franchised; and the third: Resources (physical capital, human capital, organizational capital, financial capital) persuade the enterprises development. Results from the first hypotheses are proved by descriptive statistics tests and test T, thus the resources are different between franchised enterprises and not franchised. Therefore, the franchised enterprises conquer up average compared to not franchised enterprises in all constructs. However, the hypothesis number 2, which had its validity tested by descriptive statistics and T test, the results show that this hypothesis is not confirm, because the statistics data show similar average between the two groups, franchised and not franchised. The third and last hypothesis, which had its approval tested by linear regression, this was partial confirmed, because only the human capital have meaningful influence on development, this construct explains more than 30% of its development, and the others were explained by variables not deliberate at this research. Others resources do not have direct relation, although was observed that even it does not have a direct influence on development, the physical capital resources and financial capital resources have major persuasion on invoicing variation.

Keywords: Performance. Franche. Resource. RBV.

CASTILHO, S. **Visión basada en recursos: Análisis comparativo entre empresas franqueadas y no franqueadas del sector de servicios de alimentación**. 2019. 84. f. Disertación (Maestría Profesional en Administración) - Programa de Postgrado en Administración de la Universidad Estadual del Centro-Oeste, Guarapuava, 2019.

RESUMEN

A partir de la Teoría de la Visión Basada en Recursos (VBR), se entiende que los recursos están directamente ligados al desempeño de las organizaciones, en ese sentido Nijmeijer, Huijsman y Fabbricotti (2014) afirman que diferentes proyectos tienen diferentes resultados, de forma que los profesionales que utilizan el sistema de franquicia como modelo, deben considerar el proyecto de su negocio para lograr mejores resultados. A partir de estas perspectivas, se investigaron los recursos utilizados, presumiendo que las empresas franqueadas y no franqueadas poseen recursos diferentes. La investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿Existe diferencia en el uso de recursos entre empresas franqueadas y no franqueadas establecidas en la ciudad de Guarapuava? ¿Estos recursos constituyen un factor determinante para el desempeño de estas empresas? El objetivo es analizar si existe diferencia en el uso de recursos entre empresas franqueadas y no franqueadas establecidas en la ciudad de Guarapuava y si esos recursos son determinantes del desempeño de esas empresas. La investigación se justifica por el desempeño observado en el segmento de alimentación y, también, en el desempeño de las franquicias, conforme a la Asociación Brasileña de Franquicias (2018), que afirma ser la rama de alimentación que presenta mayor representatividad en la facturación de las franquicias. En cuanto a los aspectos metodológicos, este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo, con levantamiento de campo de datos primarios y procedimientos ex post-facto. Para la estructuración de la investigación, los recursos se dividieron en cuatro aspectos, según Barney y Hesterly (2007): Recursos de Capital Físico, Recursos de Capital Humano, Recursos de Capital Organizacional y Recursos de Capital Financiero. Para la recolección de datos, se utilizaron cuestionarios impresos, los cuales fueron entregados personalmente a la población investigada. Estos recursos se midieron por la escala Likert de 5 puntos y se sometieron a la prueba de Kolmogorov y Smirnov para verificar la normalidad de los datos, pruebas estadísticas como media, alfa de Cronbach, pruebas de correlación de Spearman, correlación de Pearson, test T y la regresión lineal, para comprobar o refutar tres hipótesis, siendo la primera: Los recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional, capital financiero) son diferentes entre empresas franqueadas y no franqueadas; la segunda: El rendimiento de las empresas franqueadas es diferente y mejor que las empresas no franqueadas; y la tercera: Los recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional, capital financiero) influencian el desempeño de la empresa. Los resultados referentes a la primera hipótesis fueron confirmados por medio de pruebas de estadística descriptiva y test T, ya que los recursos se mostraron diferentes entre las empresas franqueadas y no franqueadas. De esta forma, las empresas franqueadas conquistaron media superior a las de las empresas no franqueadas en todos los constructos. Sin embargo, la hipótesis número 2, que tuvo su validez probada por las pruebas de estadística descriptiva y test T, los resultados apuntaron que tal hipótesis no se confirmó, pues los datos estadísticos presentaron promedios similares entre los dos grupos, franqueados y no franqueados. En cuanto a la tercera y última hipótesis, la cual tuvo su validación probada por medio de la regresión lineal, ésta fue parcialmente confirmada, porque sólo el capital humano tiene influencia significativa bajo el desempeño, siendo que este constructo explica más del 30% del desempeño, el resto explicados por variables no contempladas en este estudio. Los demás recursos no tienen relación directa, sin embargo se observó que a pesar de no influenciar directamente en el desempeño, los

recursos de capital físico y los recursos de capital financiero tienen influencia relevante en la variación de la facturación.

Palabras clave: Rendimiento. Franquicia. Recursos. VBR

LISTA DE FIGURA

Figura 1. Uma Abordagem Baseada em Recursos para a Análise da Estratégia: Uma estrutura Prática 25
Figura 2. Evolução do modelo VRIO 29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolução das franquias 21
Gráfico 2. Idade dos respondentes 49
Gráfico 3. Escolaridade dos respondentes 50
Gráfico 4. Faturamento Bruto 50
Gráfico 5. Número de funcionários 51
Gráfico 6. Investimento inicial 52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Recursos Organizacionais 23
Quadro 2. Modelo VRIO 29
Quadro 3. Vantagens e desvantagens das franquias 35
Quadro 4. Universo e amostra das empresas de franquias de serviços de alimentação 41
Quadro 5. Universo e amostra das empresas não franqueadas de serviços de alimentação 41
Quadro 6. Caracterização operacional das variáveis 44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Estudos publicados nos últimos 5 anos 37
Tabela 2. Idade da empresa 51
Tabela 3. Indicadores de Capital Físico (valores em percentual) 53
Tabela 4. Indicadores de Capital Humano (valores em percentual) 54
Tabela 5. Indicadores de Capital Organizacional (valores em percentual) 55
Tabela 6. Indicadores de Capital Financeiro (valores em percentual) 55
Tabela 7. Perfil do lucro 56
Tabela 8. Variação no número de funcionários 57
Tabela 9. Percepção de desempenho 57
Tabela 10. Satisfação pessoal com o negócio 58
Tabela 11. Satisfação pessoal com o negócio 58
Tabela 12. Satisfação pessoal com o negócio 59
Tabela 13. Constructo: Capital Físico 60
Tabela 14. Constructo: Capital Humano 60
Tabela 15. Constructo: Capital Organizacional 60
Tabela 16. Constructo: Capital Financeiro 61
Tabela 17. Constructo: Desempenho 61
Tabela 18. Teste K-S de normalidade de dados 62
Tabela 19. Matriz de Correlações de Pearson 62
Tabela 20. Matriz de Correlações de Spearman 63
Tabela 21. Estatística descritiva – Capital Físico 63
Tabela 22. Teste T – Capital Físico 64
Tabela 23. Estatística descritiva – Capital Humano 64
Tabela 24. Teste T – Capital Humano 64
Tabela 25. Estatística descritiva – Capital Organizacional 65
Tabela 26. Teste T – Capital Organizacional 65
Tabela 27. Estatística descritiva – Capital Financeiro 66
Tabela 28. Teste T – Capital Financeiro 66
Tabela 29. Estatística Descritiva – Desempenho 67
Tabela 30. Teste T - Desempenho 67
Tabela 31. Regressão Linear desempenho – Sumário 67
Tabela 32. Regressão Linear desempenho – ANOVA 68

Tabela 33. Regressão Linear desempenho – Coeficientes.....68
Tabela 34. Regressão Linear variação no faturamento bruto – Sumário.....68
Tabela 35. Regressão Linear variação no faturamento bruto – ANOVA.....69
Tabela 36. Regressão Linear variação no faturamento bruto – Coeficientes 69

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 18
1.1 OBJETIVOS 20
1.1.1. Objetivo geral 20
1.1.2. Objetivos específicos 20
1.2 JUSTIFICATIVA 20
2. REFERENCIAL TEÓRICO 23
2.1 RECURSOS 23
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS - VBR 26
2.2.1. Vantagem Competitiva Sustentável 27
2.2.2. Modelo VRIO 27
2.3 O SISTEMA DE FRANQUIAS 30
2.3.1. Franqueador e franqueado 35
3 METODOLOGIA 39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO 39
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA 40
3.2.1 Método de amostragem 40
3.3 HIPÓTESES 43
3.4 CARACTERIZAÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS 44
3.5 TESTES DAS HIPÓTESES 45
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS 49
4.1 DESCRIÇÃO SOCIOECONÔMICA 49
4.2 DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DE VBR 52
4.2.1 Recursos de Capital Físico 52
4.2.2 Recursos de Capital Humano 53
4.2.3 Recursos de Capital Organizacional 54
4.2.4 Recursos de Capital Financeiro 55
4.3 DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO 56
4.4 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS 59
4.4.1 Capital Físico 59
4.4.2 Capital Humano 60
4.4.3 Capital Organizacional 60
4.4.4 Capital Financeiro 61
4.4.5 Desempenho 61

4.5 TESTES DAS HIPÓTESES 61

4.5.1 H1: Os Recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional, capital financeiro) são diferentes entre empresas franqueadas e não franqueadas 63

4.5.1.1 Capital Físico 63
4.5.1.2 Capital Humano 64
4.5.1.3 Capital Organizacional.....65
4.5.1.4 Capital Financeiro 65

4.5.2 H2: O desempenho de empresas franqueadas é diferente e melhor que as empresas não franqueadas. 66

4.5.3 H3: Os Recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional, capital financeiro) influenciam o desempenho da empresa. 67

4.5.3.1 Desempenho.....67
4.5.3.2 Variação no faturamento.....68

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 70

REFERÊNCIAS.....73

APÊNDICES 78

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios está inserido em uma dimensão complexa no qual um conjunto amplo de variáveis e situações se manifestam continuamente e de diversas formas. A competitividade é uma dessas variáveis e o momento econômico, seja de prosperidade ou de recessão, é um componente de significante relevância. Intuitivamente, presume-se que, em momentos difíceis, as empresas com mais e melhores capacidades gerenciais estão em melhores condições de competir e se desenvolver.

As empresas precisam estar atentas, com estratégias de sobrevivência e crescimento definidas, pois devido ao dinamismo das mudanças, as decisões necessitam ser tomadas de forma rápida e sustentável. Bulgacov *et al*. (2007) afirmam que as organizações de sucesso não escolhem ambientes que limitam a incerteza, pois a vantagem competitiva vem da capacidade de navegar pelo desconhecido e desenvolver novas habilidades.

A experiência no mundo dos negócios, os desafios enfrentados no passado e no presente, e o estilo e visão dos empreendedores e gestores fazem com que a organização gere e incorpore um conjunto amplo de recursos, que segundo Barney (1991), apesar da diversidade de atributos capazes de criar valor, os recursos das organizações são classificados em três categorias: Recursos de Capital Físico, os quais consideram a tecnologia, os equipamentos da empresa, a localização geográfica e seu acesso a matérias-primas; Recursos de Capital Humano, que incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e percepções de gerentes e trabalhadores; e, ainda, Recursos de Capital Organizacional os quais se referem à estrutura dos relatórios, a sistemas de planejamento, controle e coordenação formais e informais, a relações informais entre grupos dentro de uma empresa, bem como entre uma empresa e seu ambiente. Contudo com a evolução dos estudos, Barney e Hesterly (2007), incrementaram e instituíram uma quarta categoria, e passou a considerar também os recursos de capital financeiros.

A capacidade que as empresas têm de gerar e buscar esses recursos, que necessitam para sobreviver, desenvolver-se e competir, é discutida pela teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), proposta por Penrose (1959), e mais amplamente por Wernerfelt (1984) e Barney (1991). Assim, parte-se do pressuposto de que as organizações dependem de recursos para existir, mesmo que sejam os mais básicos, contudo para que estes recursos sejam considerados como potencial gerador de vantagem competitiva, precisam ser diferentes dos recursos dos concorrentes, ou serem geridos de forma diferente.

Wu (2015) acredita que a VBR aliada às relações da teoria de marketing são as principais teorias que buscam argumentos para explicar a estratégia e o desempenho das franquias, visto que examina, além dos recursos das organizações, também a suas habilidades de transformar recursos em fatores que contribuam para o desempenho do negócio.

Da mesma forma, para Chien (2014), a VBR é a estrutura teórica que tem influenciado as explicações acerca dos estudos que buscam identificar as condições necessárias para que as organizações conquistem vantagens competitivas, partindo do pressuposto que à medida que os recursos aumentam, da mesma forma, o desempenho tende a melhorar. Portanto, a partir da VBR presume-se que os recursos disponíveis podem não ser iguais para todas empresas mesmo aquelas de mesmo porte e setor.

Nesta linha de discussão, entra em debate os recursos que as empresas franqueadas e as não franqueadas possuem e o quanto tais recursos interferem no desempenho delas. Para Penrose (1959), as empresas devem ser vistas como um conjunto amplo de recursos, entretanto a maneira como estes recursos serão aplicados é que definirá o nível de sucesso da organização. Visto que quando ser trata de empresas franqueadas, muitas vezes, o franqueado adquire grande parte do *know-how* do franqueador, submetendo-se, às exigências e padrões deste, como por exemplo leiaute, uniformes, tempo de atendimento, entre outras. Contudo, mesmo nesta modalidade é necessário que o empreendedor seja responsável pela gestão da empresa.

Kellner *et al.* (2014) concordam que o sistema de franquia é uma tipificação organizacional, a qual normalmente se define por um contrato de longo prazo, no qual o franqueador concede ao franqueado o direito de comercializar seu produto ou serviço, utilizando sua marca. Nijmeijer, Huijsman e Fabbricotti (2014) entendem que os franqueados são as empresas que entregam serviços e produtos em locais próximos aos clientes, de maneiras padronizadas, as quais estão sob o apoio de práticas testadas e comprovadas, *know how* de recursos de operação e gestão, treinamento e suporte. Já os franqueadores, para Palacios *et al*. (2014), são as empresas que vendem o direito de uso de suas marcas, para que os franqueados se beneficiem de sua reputação, pelo qual recebem uma taxa de franquia inicial, e no decorrer do tempo, os *royalties.*

Lopez-Bayon e Lopez-Fernandez (2016) entendem que a relação de franquia contempla um sistema com parceria empresarial de relação bastante complexa, e, neste sentido, Kellner *et al*. (2014), lembram que, apesar da franquia fornecer ganhos mútuos para ambas as partes, os contratos apresentam características tendenciosas a favor do franqueador. Porém, Palacios *et al*. (2014) afirmam que no relacionamento de franquia, sucesso da rede geralmente

está relacionado com a boa relação entre os atores, onde cada parte é essencial para sustentar rentabilidade.

Assim, tendo como fulcro teórico a teoria da visão baseada em recursos (VBR), este estudo partirá da seguinte questão de pesquisa: **Existe diferença no uso dos recursos entre empresas franqueadas e não franqueadas estabelecidas na cidade de Guarapuava? Esses recursos constituem fator determinante para o desempenho dessas empresas?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo geral

Analisar se existe diferença no uso de recursos entre empresas franqueadas e não franqueadas do segmento de serviços de alimentação, estabelecidas na cidade de Guarapuava e se esses recursos são determinantes do desempenho dessas empresas.

1.1.2. Objetivos específicos

- Identificar os recursos das empresas.
- Analisar se os recursos são diferentes entre as empresas franqueadas e não franqueadas.
- Analisar se os recursos interferem no desempenho das empresas do segmento de serviços de alimentação de Guarapuava.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo insere-se na linha de pesquisa em estratégia do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM, *Stricto Sensu*, da UNICENTRO.

Serão pesquisados grupos de empresas do segmento de alimentação, sendo um grupo de empresas franqueadas e o outro de empresas não franqueadas.

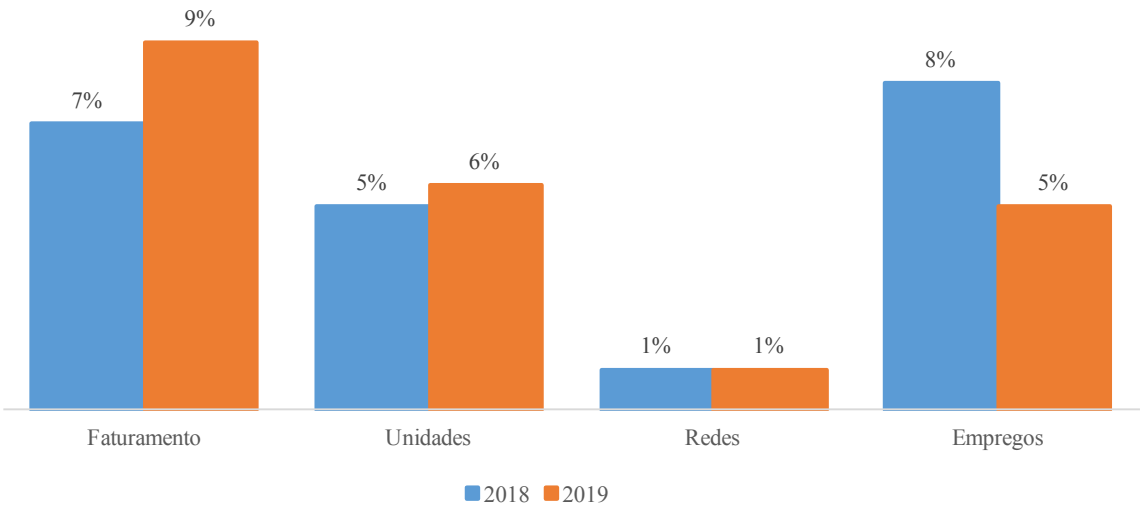
Entende-se que, quando um investidor opta por uma franquia a um empreendimento tradicional, normalmente ele busca maior segurança e menor tempo de entrada no mercado, visto que a franquia já tem uma marca conhecida, bem como um padrão de atendimento e apresentação definidos, e, de acordo com Melo e Adreassi (2010), vem servindo como alternativa ao empreendedor que deseja estabelecer-se com marcas e *know-how* consolidados pelos franqueadores.

Considerando que a decisão de qual modelo de negócio optar é uma das primeiras estratégias da organização, Whittington (2002) lembra que a tomada de decisões estratégicas não é algo fácil de fazer ou mesmo de se ensinar ou aprender, dessa forma esta opção deve ser analisada e revisada várias vezes, até que não existam mais dúvidas.

O segmento de franquias no Brasil tem se destacado pelo constante crescimento, segundo ABF (2018) apresentou um crescimento de 38% no faturamento dos últimos cinco anos (2013 a 2017) e de 8% se comparado 2017 a 2016. Ainda de acordo com a ABF (2018), os cinco segmentos que mais contribuíram para o faturamento de 2017, foram: Alimentação (26%); Saúde, Beleza e Bem Estar (18%); Serviços e outros negócios (14%); Moda (13%); e Hotelaria e Turismo (7%). Os quais juntos respondem por 79% do faturamento das franquias em 2017.

Recente levantamento acerca da evolução das franquias aponta que o modelo de negócio mantém sua expansão. Segundo a Associação Brasileiras de Franchising – ABF (2019), a ano de 2018 ficou compatível com o desempenho esperado, apesar do cenário econômico brasileiro não colaborar para isso. Para o ano de 2019, a expectativa, também, é otimista e prevê crescimento do setor, como aponta o gráfico 1.

Gráfico 1. Evolução das franquias



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da ABF (2019)

Os números apresentados não sugerem que todas as unidades de franquias obtiveram crescimento, apenas contribuem para reforçar a cultura de cooperação e relacionamento podem contribuir para um melhor desempenho, pois conforme Gnyawali e Madhavan (2001), as vantagens de recursos baseados em rede variam entre as empresas, resultando em níveis

variados de motivação e capacidade de empreender ações ou para responder às ações das outras empresas. Já Oliver (1990) diz que, do ponto de vista econômico, as melhorias previstas na eficiência organizacional também podem induzir a formação de relacionamento.

A análise comportamental do franqueado pode auxiliar a identificar como seu perfil pode inferir e interagir na gestão das organizações. Poderá, ainda, fornecer informações para que franqueadores desenvolvam novos programas de apoio e acompanhamento para os franqueados.

Inúmeros estudos buscaram entender a performance e o funcionamento da gestão de franquias. A questão do tamanho da franquia foi abordada nos trabalhos de Beckmann *et al*. (2014) e Garg, Priem e Rasheed (2015), enquanto Pecanha e Oliveira (2015) e Chien (2016) pesquisaram temas acerca da gestão familiar. Lopez-Bayon e Lopez-Fernandez (2016) e Kellner *et al*. (2014) estudaram questões sobre a autonomia dos franqueados. Contudo, os aspectos que mais despertaram interesses dos pesquisadores foram os pontos de relacionamento e conflitos entre franqueadores e franqueados, pesquisados pelos autores Evanschitzky, Caemmerer, e Backhaus (2016), Xie, Zhao e Jiang (2016), Zhang, Lawrence e Anderson (2015), Nijmeijer, Fabbricotti e Huijsman (2015), Palacios *et al*. (2015) e Weaven *et al.* (2014), seguido do tema relacionado aos desempenho de franqueados e franqueadores, abordado por Liu, Lee e Hung (2017), El Akremi, Perrigot e Piot-Lepetit (2015), Perdreau, Le Nadant e Cliquet (2015), Wu (2015), Cumberland, Meek e Germain (2015) e Nijmeijer, Huijsman e Fabbricotti (2014).

O estudo na cidade de Guarapuava justifica-se pelo município estar passando por um momento de crescimento, com a instalação do primeiro *shopping center*, consequentemente serão atraídos novos investimentos e, possivelmente, novas franquias. A escolha do segmento de alimentação ocorreu por ser o que tem maior relevância para o setor, sob a ótica de faturamento.

No aspecto teórico e profissional, esta pesquisa contribuirá para o entendimento da necessidade da gestão das organizações e quais as principais ferramentas e estratégias utilizadas pelas franquias de Guarapuava, possibilitando reflexões e aplicações por outras empresas e pela sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECURSOS

São conhecidos como recursos todos os ativos da empresa (BARNEY, 1991), porém estes devem estar disponíveis para a organização e, também, ter capacidade de auxiliar a alcançar objetivos, sejam eles financeiros, sociais, filantrópicos, entre outros. Contudo, Hidalgo e Scur (2009) entendem que um recurso, para agregar valor para a empresa, necessita proporcionar uma superioridade de preços em seus produtos ou, então, uma redução de custo, se comparado com seus concorrentes.

Todavia, mesmo admitindo que o objetivo - fim dos recursos- seja proporcionar maior competitividade e lucro, como afirmam Amit e Schoemaker (1993) ao afirmar que o tipo, a natureza e a magnitude do recurso são determinantes importantes para sua rentabilidade, nem todos os recursos são exclusivamente financeiros. Barney e Hesterly (2007) argumentam que os recursos devem ser organizados em quatro categorias, que são: Recurso Financeiros, Recursos Físicos, Recursos Humanos e Recursos Organizacionais. Collis e Montgomery (1995) entendem que as empresas mais preparadas para o sucesso são aquelas que têm os melhores e mais adequados recursos para os seus negócios e estratégias.

O quadro 1 apresenta um resumo da classificação dos recursos propostas por Barney e Hesterly (2007).

Quadro 1. Recursos Organizacionais

Recursos	Exemplos	Referências
Físicos	Tamanho/escala da empresa, localização.	Arend e Lévesque (2010), Leonidou *et al.* (2013), Newbert (2008), Galbreath e Galvin (2006), Arend (2008)
Humanos	Treinamento, competência, conhecimento tácito, empreendedorismo, envolvimento gerencial, estilo gerencial, capital social, incentivos.	Arend e Lévesque (2010), Acquaah e Chi (2007), Newbert (2008), Galbreath e Galvin (2006), Arend (2008)
Organizacionais	Gestão e uso de T.I., marketing, qualidade, processos internos, flexibilidade para mudança, relacionamento com o meio, cultura organizacional, planejamento.	Acquaah e Chi (2007), Runyan, Huddleston e Swinney (2007), Galbreath e Galvin (2006), Arend (2008, Arend e Lévesque (2010), Newbert (2008)
Financeiros	Capital, orçamento/controle de ganhos e custos, tipos de crédito.	Arend e Lévesque (2010), Newbert (2008), Galbreath e Galvin (2006),Arend (2008)

Fonte: Adaptado de Lima (2017)

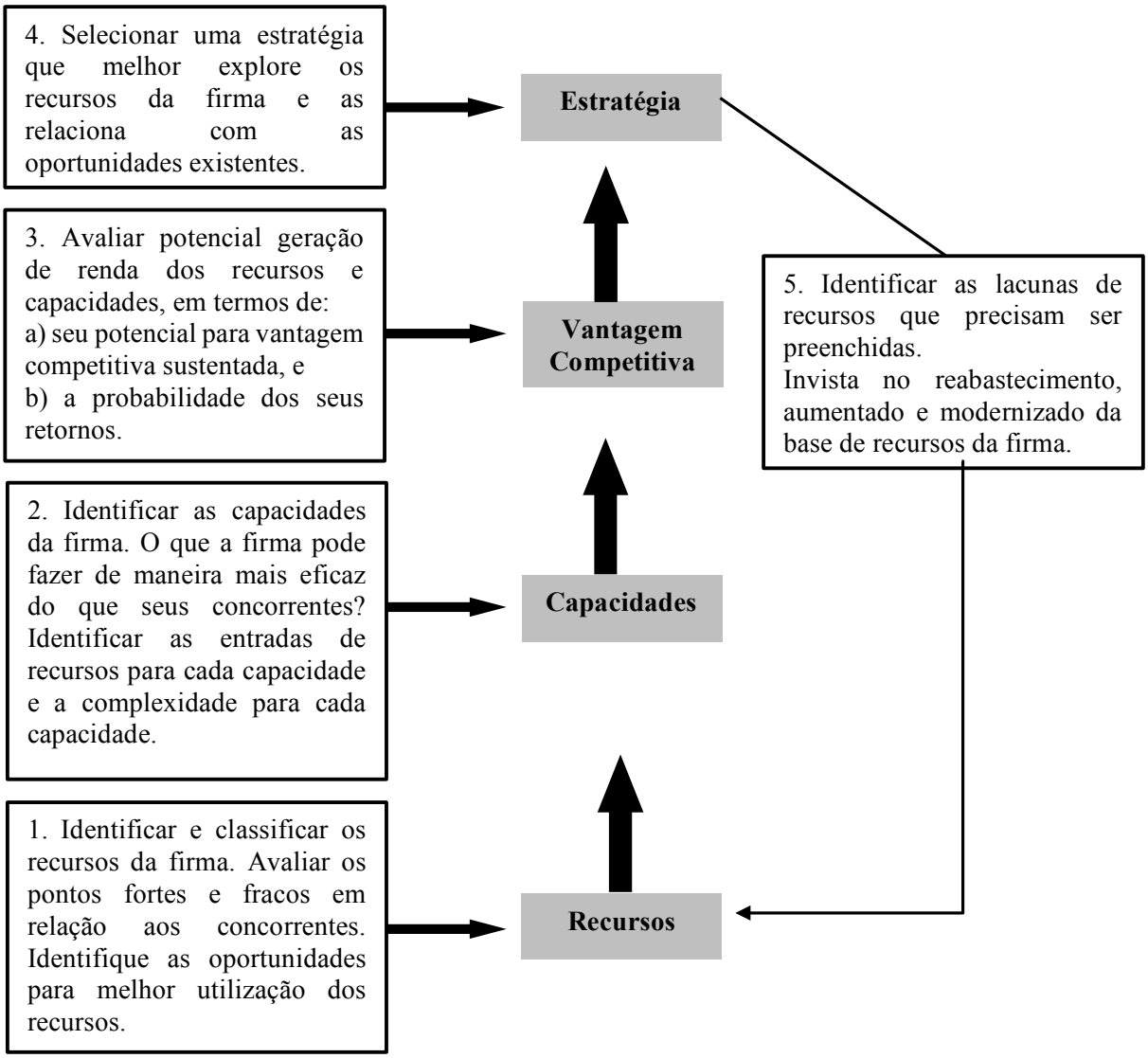
Existe, porém, outra classificação que deve ser considerada em paralelo a esta, a qual, segundo Wernerfelt (1984, os recursos são divididos entre tangíveis e intangíveis, sendo o primeiro os ativos físicos da empresa e o segundo as marcas, conhecimento tecnológico, capital humano, *know-how*, etc. Comumente, acredita-se que os recursos tangíveis têm mensuração facilitada e maior facilidade de aquisição, enquanto os intangíveis possuem oferta escassa e mensuração dificultada.

Collis e Montgomery (1995) salientam que os recursos não podem ser avaliados isoladamente, assim só existe valor em determinado recurso à medida que ele interage com o mercado. Neste sentido, Wernerfelt (1984) entende que organizações que desejam expandir suas atividades necessitam vislumbrar novas perspectivas estratégicas no que diz respeito à VBR, ou seja, desenvolver formas de explorar ao máximo o potencial de cada recurso. Por outro lado, Dierickx e Cool (1989) entendem que a atratividade da empresa depende da utilização maximizada dos seus recursos, para que tenha um desempenho diferenciado.

De acordo com Newbert (2007), a organização até pode possuir recursos raros, valiosos, insubstituíveis e inimitáveis, no entanto para que a vantagem competitiva seja alcançada, é necessário que todo o potencial de modificação desses recursos seja alcançado, essa visão corrobora com Wernerfelt (1984) que afirma que o desenvolvimento da empresa só é possível com a aplicação de tais recursos. Porter (2004) vai além, quando associa a vantagem competitiva à gestão estratégica e assevera que a tais vantagens devem ser crescentes e ininterruptas.

Grant (1991) entende que os recursos e as capacidades são fundamentais um ao outro, pois as capacidades identificam o que as organizações conseguem fazer com os recursos disponíveis, assim propõe uma estrutura prática para análise da estratégia, fundamentada na VBR. Esta proposição está baseada na relação entre as capacidades e os recursos, de tal forma que a estratégia da organização contemple meios de manter a vantagem competitiva sustentável, identificando quais são os recursos que necessitam de acompanhamento e melhorias, bem como investindo e melhorando a base de recursos da organização. Como demonstra a figura 1.

Figura 1. Uma Abordagem Baseada em Recursos para a Análise da Estratégia: Uma estrutura Prática



Fonte: Grant (1991). Traduzido pelo autor (2019)

De certa forma, os recursos estão disponíveis para todas as empresas, contudo há que se considerar a capacidade de aquisição de cada uma. Neste sentido, Barney (1991) acredita que a maioria das empresas possui algum grau de heterogeneidade em seus recursos. Peteraf (1993) pensa que não basta apenas os recursos serem heterogêneos, mas a forma com que estes recursos são geridos é que realmente vai torná-los individuais para cada organização. Na visão de Collis e Montgomery (1995), as empresas são conjunto diferentes de ativos e capacidades físicas e intangíveis, devido a sua cultura organizacional, bem como ao conjunto de experiências, ativos e habilidades adquiridas.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS - VBR

A VBR, segundo Newbert (2007), é uma das teorias mais aceitas no contexto gerencial da contabilidade e da administração. Historicamente, o surgimento dos primeiros conceitos de VBR surgiram na década de 1950, com Edith Penrose (1959) ao considerar a empresa como um conjunto de recursos produtivos. Tais recursos podem ser determinantes no desempenho das organizações, a partir da forma como eles são geridos.

Apesar do seu surgimento se dar neste período, foi com Wernerfelt (1984) que a VBR teve seu início no sentido estratégico, de forma que passou a ser visualizada como fonte de vantagem competitiva e ter entendimento de que os recursos compõem os principais elementos estratégicos das organizações.

Sendo assim, a vantagem competitiva das organizações é determinada, segundo Barney (1991), pelos recursos disponíveis, há necessidade, no entanto, de que estes recursos tenham capacidade de agregar valor aos produtos. Assim, a VBR destaca-se por distinguir os recursos como heterogêneos, os quais podem ser utilizados pelas organizações para gerar vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Peteraf (1993) entende que apenas a forma como as organizações utilizam tais recursos é que as torna heterogêneas. Dessa forma, o pressuposto básico para que a possibilidade do desempenho de uma organização possa ser explicado é pelo modo como são geridos e utilizados os recursos organizacionais (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011).

A heterogeneidade dos recursos se fundamenta no pressuposto de que os recursos estão disponíveis para todas as empresas, porém existe um custo para sua aquisição, esse custo pode ser um fator limitante ao seu acesso por determinadas organizações. Entretanto, mesmo dentre as empresas que têm acesso aos mesmos recursos, cada uma delas tem uma forma diferente de administrá-los, assim as empresas no contexto da VBR são vistas como um conjunto de recursos e capacidades, que não podem ser comercializadas, ou seja, simplesmente compradas e vendidas no mercado (WERNEFELT, 1991).

Barney (1991) destaca também a imobilidade de recursos, o qual pressupõe que os recursos, detidos pelas organizações, não devem ser de mobilidade facilitada, porque se assim for, a maioria das empresas conseguirão ter acesso a eles e, consequentemente, terão condições de se diferenciar estrategicamente.

Grant (1991) entende que a função estratégica da VBR é, por meio das competências e capacidades das organizações, transformar recursos em vantagens competitivas.

2.2.1. Vantagem Competitiva Sustentável

A vantagem competitiva teve origem a partir de Wernerfelt (1984), que identificou na VBR tal possibilidade. Da mesma forma, Barney (1986) demonstra que a geração de vantagem competitiva vem sempre acompanhada de um melhor desempenho. Inclusive, sugere que recursos e capacidades relacionados à cultura organizacional teriam condições de gerar vantagem competitiva e desempenho financeiro superior.

A Vantagem Competitiva Sustentável ocorre com a implementação de uma estratégia de criação de valor não simultaneamente a ser implementado por todos os concorrentes atuais ou potenciais. (BARNEY, 1991). Neste contexto, entende-se que apenas as organizações com recursos diferenciados podem obter vantagens competitivas, pois se parte do pressuposto que tais organizações, de acordo com Leask (2004), obtém retornos acima da média do mercado e desempenho acima da média dos concorrentes. Contudo, para Besanko *et al*. (2013), os mecanismos de isolamento é que irão sustentar uma vantagem competitiva, corroborando com Lippman e Rumelt (1982) que dizem que vantagem competitiva sustentável está relacionada à capacidade que as empresas têm de resistir às tentativas de serem copiadas pelos concorrentes. Entende-se, pois, que não se pode esperar vantagem competitiva sustentável, de recursos que sejam de posse de vários concorrentes.

Percebe-se que a utilização adequada dos recursos pode proporcionar à organização perpetuação, crescimento e bons resultados, de forma constante. A partir deste entendimento, parte-se do pressuposto que se faz necessário uma forma de pensar e gerir a organização. Assim sendo, Barney (1991) entende que vantagem competitiva sustentada é uma vantagem competitiva que dura um longo período de tempo calendário e são obtidas quando as empresas implantam estratégias que exploram seus pontos fortes, dando resposta a oportunidades ambientais, enquanto neutralizam ameaças externas e evitam fraquezas. Neste contexto, Teece, Pisano e Shuen (1997) destacam a importância da forma como as empresas alcançam a vantagem competitiva sustentável e também como fazem para mantê-la.

2.2.2. Modelo VRIO

A partir da VBR, Barney (1991) identificou as características necessárias para que as organizações tivessem condições de obter vantagem competitiva sustentada e desenvolveu o modelo VRIS, destacando que o foco da gestão deve ser nos recursos valiosos (V), raros (R), inimitáveis (I) e não substituíveis (S). No entanto, com o desenvolvimento e avanço dos

estudos, Barney (2007) atualizou e reformulou o modelo retirando os recursos não substituíveis (S) e incluindo a organização (O), dando origem, dessa forma, ao modelo VRIO, que se mantém até a atualidade.

Os recursos valiosos compreendem aqueles voltados ao ambiente externo da organização e têm capacidade de maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças. Segundo Barney e Hesterly (2011), um recurso para ser valioso precisa ter potencial para gerar vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável explorando as oportunidades e neutralizando as ameaças.

Já no que se refere aos recursos raros, estes devem ser restritos ao menor número de concorrentes possível, bem como não podem ser comuns aos principais concorrentes. Barney (2007) entende que se muitas organizações, de uma mesma indústria, têm um mesmo recurso, este terá dificuldade em ser um recurso com potencial de gerar vantagem competitiva. Gonçalves, Coelho e Souza (2011) entendem que recursos e capacidades, mesmo que valiosos, se forem comuns aos concorrentes, podem gerar paridade competitiva, mas não vantagem competitiva.

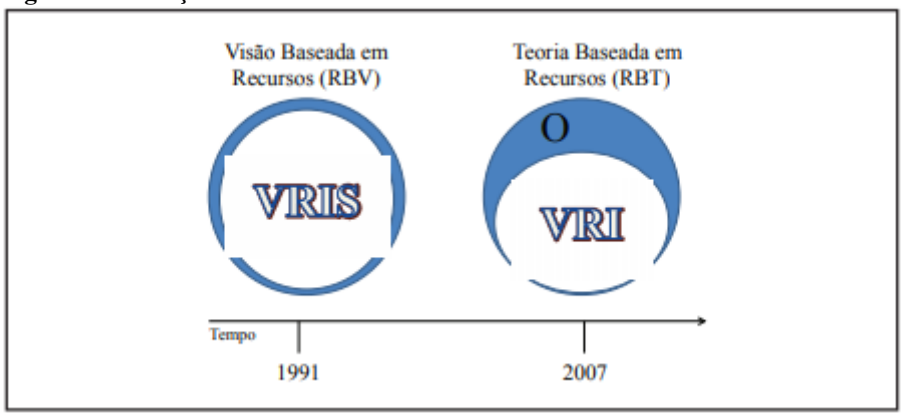
Quanto aos recursos inimitáveis Barney (1991; 2007) assevera que recursos valiosos ou raros poderão ser considerados como fonte de vantagem competitiva caso seus concorrentes não possuam ou tenham alguma desvantagem para conseguir. Tal desvantagem pode se dar por elevado custo financeiro, equipamento desatualizado tecnologicamente ou, mesmo, aspectos de cunho cultural, religioso, político, entre outros.

A não substituibilidade de recursos assegura que um recurso raro ou valioso, não pode ser substituído por outro, para se ter vantagem competitiva. Barney (1991), entretanto, tratava apenas de recursos equivalentes, de forma que à medida que estes recursos fossem substituídos por outros, com características distintas, perdia-se a referência deste atributo, mesmo que a capacidade de gerar vantagem competitiva fosse a mesma dos recursos do concorrente.

Foi, nesta lacuna, que Barney (2007) alterou a questão da Não Substituibilidade pela Organização, ao registrar que mesmo com recursos raros, valiosos e inimitáveis, a empresa somente terá potencial para gerar vantagem competitiva, se tais recursos estiverem organizados de tal forma e que permitam ao gestor extrair o máximo do potencial de cada um deles, devido à forma como estes são geridos.

A mudança conceitual definida por Barney (2007) é exemplificada de forma gráfica por Gonçalves, Coelho e Souza (2011), na Figura 2.

Figura 2. Evolução do modelo VRIO



Fonte: Gonçalves, Coelho e Souza (2011)

A figura 2 demonstra que o modelo atualizado em 2007, propõe que o conceito de Substituibilidade seja alterado pelo conceito de Organização, o qual passa a ter uma função de gestão dos demais recursos, a fim de conduzi-los ao encontro da estratégia da organização.

Barney e Hesterly (2011) apresentam quatros questões, em uma análise baseada no modelo VRIO, que estão demonstradas no Quadro 2.

Quadro 2. Modelo VRIO

Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
	Caso a resposta para esta questão seja positiva, então os recursos e suas capacidades são valiosos e podem ser considerados como forças da empresa. Porém, se a resposta for negativa, isso significa que seus recursos e capacidades são fraquezas.
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
	Em geral, caso o número de empresas que possuem determinado recurso ou determinada capacidade valiosa seja menor do que o número de empresas necessárias para que ocorra uma dinâmica de concorrência perfeita em determinado setor, esse recurso ou essa capacidade pode ser considerados raros.
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de curto para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
	Recursos organizacionais raros e valiosos somente poderão ser considerados fontes de vantagem competitiva sustentável, caso as empresas que não os possuem, enfrentem uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los
Organização	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração dos seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?
	Referem-se aos inúmeros componentes da organização incluindo seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. Estes componentes da organização de uma empresa são muitas vezes chamados de recursos e capacidades complementares porque têm, isoladamente, capacidades limitadas de gerar vantagem competitiva. Porem quando combinados com outros recursos e capacidades permitem a empresa a aproveitar todo o seu potencial para a vantagem competitiva.

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

No quadro 2, é apresentado em forma de perguntas e respostas, de maneira simplificada, o conceito do modelo VRIO, expondo que as empresas que utilizam de forma adequada seus recursos valiosos, percebem um aumento de receita e redução de custos, de forma isolada, ou mesmo, concomitantemente. No que se refere aos recursos raros, os autores esclarecem que para existir raridade em um recurso, é necessário que as empresas possuidoras

de tal recurso seja inferior ao necessário para a concorrência perfeita. Na sequência, comentam acerca da imitabilidade e elencam quatro causas que dificultam as empresas de conseguir determinados recursos: Condições históricas únicas, as quais estão relacionados à sua condição de espaço e tempo; ambiguidade casual, diz respeito à inter-relação entre conjuntos complexos e capacidades; complexidade social, que se referem às relações interpessoais; e por fim, porém não menos importante, as patentes, as quais são vantagens competitivas sustentáveis amparadas por Lei.

2.3 O SISTEMA DE FRANQUIAS

Este tópico irá tratar sobre o sistema de franquias bem como se desenvolve a relação de interesse entre as partes que compõem tal sistema. A compreensão do modo de interação destes agentes irá melhorar a interpretação das informações obtidas na pesquisa.

Franquia, segundo Kellner *et al.* (2014), é um modelo de negócio definido por um contrato de longo prazo em que o franqueador concede ao franqueado o direito de comercializar ou distribuir seu produto ou serviço, porém negociado sob o nome do franqueado.

Segundo Weaven *et al.* (2014), o sistema de franquias é formado pela tríade interativa franqueador-franqueado-cliente, os quais exercem determinadas influências uns sobre os outros, assim como cada um tem seus interesses implícitos e explícitos.

Da mesma forma, Zhang, Lawrence e Anderson (2015) corroboram com este pensamento ao entenderem que franquias envolvem três principais *stakeholders*, sendo eles o franqueador, o franqueado e o cliente, e que nesta relação cada um tem um interesse distinto.

Tais aspectos devem ser considerados como relevantes fontes de recursos nas organizações, estes necessitam serem geridos de forma a se reverter em vantagem competitiva para a empresa. O recurso estratégico mais importante, na visão de Liu, Lee e Hung (2016), são os clientes, pois consideram que a demanda do cliente é ponto estratégico para o gerenciamento de serviços.

Neste sentido, Wu (2015) afirma que a VBR e as relações da teoria de marketing são as principais teorias que explicam a estratégia das franquias e o desempenho dos franqueados, Nijmeijer, Huijsman e Fabbricotti (2014) complementam que se espera que o posicionamento compartilhado de marca e serviços, claramente definidos, podem ajudar na criação de vantagens competitivas.

Contudo, Garg, Priem e Rasheed (2013) alertam que é crucial que os franqueados prestam atenção significativa à obtenção de vantagem competitiva em relação a outros

franqueadores, a fim de alcançar e manter o sucesso. Isso porque, de forma geral, todos os franqueados terão acesso aos principais recursos, necessitando, assim, de uma gestão destes recursos diferenciada.

A fim de contribuir com o gerenciamento dos recursos da organização, Chien (2014) sugere a utilização da orientação empreendedora, que consiste na administração estratégica dos recursos da empresa, com base em seus processos e comportamentos empresariais específicos, para que se facilite o descobrimento e exploração de novas e melhores oportunidades com grande antecedência a seus concorrentes.

Segundo Liu, Lee e Hung (2016), a qualidade do serviço se tornou o componente mais importante na busca vantagem competitiva, isso entre os concorrentes da indústria de *fast-food*.

Uma das formas de se gerar vantagem competitiva é por meio da criação de valor, e, nesse sentido, Palacios *et al.* (2014) ponderam que uma das formas de se criar valor para uma rede de franquias, é a forma como o franqueador gerencia o sistema, o qual deve buscar o atendimento aos interesses de todos e não apenas satisfazer os seus próprios.

A franquia, via de regra, proporciona ao empreendedor um crescimento mais acelerado que um negócio próprio, pois já existe uma marca conhecida por trás além de uma forma padronizada de gestão e atendimento, treinamentos iniciais, entre outros fundamentos que, de certa forma, encurtam o caminho. Kellner *et al.* (2014) concordam que este formato de empreendimento proporciona ao franqueado a oportunidade de ingressar em um negócio estabelecido e de marca consolidada, enquanto para o franqueador esse modelo proporciona um crescimento acelerado, por meio da alavancagem de recursos e capital dos franqueados.

Franquia empresarial é regulamentada pela Lei 8.955/94, e é assim definida:

> Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de comercialização, exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços. Eventualmente, o franqueador também cede ao franqueado o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas desenvolvidos ou detidos pelo franqueador. O franqueado remunera diretamente o franqueador, sem que fique caracterizado vínculo empregatício. (MAXIMIANO, 2011, p. 33).

Ainda sobre o que é franquia, o SEBRAE (2017) entende que:

> É um modelo empresarial baseado na venda de licença de uso de um negócio com marca, know-how, estruturas, rotinas e produtos/serviços desenvolvidos por um franqueador. É uma estratégia de mercado para aqueles que desejam iniciar um novo projeto já com bases mais consolidadas, aplicações testadas e certo reconhecimento pelo público-alvo. (SEBRAE, 2017, p. 1).

Segundo Nijmeijer, Huijsman e Fabbricotti (2014), existem alguns sistemas de franquias em que algumas unidades são de propriedade do franqueador, as quais são operadas por gerentes, que são funcionários, porém usam o mesmo padrão de negócios dos franqueados. Da mesma forma, Perdreau, Le Nadant e Cliquet (2013) entendem que franquia, como forma de empreendedorismo, está cada vez mais presente em diversos setores, assim como também concordam que muitas redes de franquias adotam uma estratégia de distribuição dupla, chamada de organização de forma plural, que significa que a rede é composta por ambas as formas, as de unidades e as de propriedade da empresa do franqueador.

El Akremi, Perrigot e Piot-Lepetit (2015) concordam que o uso de formas plurais permite aos franqueadores beneficiarem-se o compartilhamento de rotinas e conhecimento entre as unidades.

Garg, Priem e Rasheed (2013) lembram que existem outras formas a ser exploradas pelos franqueadores, tais como o sistema *single-unit franchising* (SUF), modelo pelo qual cada franqueado está restrito a operar apenas uma unidade, bem como o sistema *multi-unit franchising* (MUF), no qual um franqueado individual pode operar várias unidades.

No que consiste ao sistema *multi-unit franchising,* Garg, Priem e Rasheed (2013) informam a existência de formas diferentes de se ampliar a rede. A primeira é chamada de *franchising* incremental (IF) e é atribuído a um franqueado sequencialmente em várias unidades, sem que haja um compromisso prévio. Enquanto outros franqueadores oferecem o chamado *franchising* de desenvolvimento de área (ADF), modelo sob o qual é feito um contrato, que de forma geral, atribui direitos para várias unidades na frente de um franqueado delegando responsabilidades a ele para desenvolver um território pré-determinado, em um período de tempo estabelecido.

Kellner *et al.* (2014) asseveram que lojas ou unidades podem ser gerenciadas por um franqueado ou pelo próprio franqueador, além do que o franqueado pode possuir uma única franquia ou várias unidades. Contudo, é válido reforçar que esta condição varia de acordo com a política de cada franqueador.

Outro alerta importante, é feito por Xie, Zhao e Jiang (2013) quanto aos modelos de contratos para cobrança de taxas de franquias, eles citam três formas distintas, sendo que a primeira forma é o contrato de taxa de franquia (FF), em que o franqueador fornece uma tarifa de duas partes do contrato (preço de atacado e taxa de franquia) para influenciar a decisão do franqueado e detectar sua informação de demanda privada. A segunda é o contrato com taxa de franquia com a exigência de serviço (FFS), sob o qual o franqueador especifica o nível de serviço exigido adicionalmente aos termos do contrato. A terceira forma é o contrato de taxa de

franquia com serviço centralizado (FFCS) semelhante ao contrato de FFS, contudo o nível de serviço é determinado pelo franqueador no contato principal.

Assim, nota-se um certo nível de flexibilidade por parte de alguns franqueadores na definição dos contratos, sendo o contrato FF com um nível maior de flexibilidade, o modelo FFS se encaixando em um nível intermediário, enquanto o FFCS se enquadra em um modelo mais rigoroso e sem muita interferência do franqueado.

De acordo com a ABF (2018), o faturamento das franquias brasileiras vem crescendo de forma constante e contínua, demonstrando que alternativa de investimento tem se mantido atraente ao bolso do investidor.

Para Nijmeijer, Fabbricotti e Huijsman (2015), a franquia é uma organizacional promissora, a qual tem sido, cada vez mais, usada para melhorar os resultados estratégicos, organizacionais e profissionais relacionadas ao cliente. Nesse contexto, há de se considerar que os concorrentes serão outros franqueados, com grande possibilidade de possuir os mesmos recursos.

Como qualquer outro empreendimento, as franquias têm algumas características que podem ser consideradas como vantagem ou desvantagens para o empreendedor, tais características são de grande relevância no momento de se optar por negócio próprio ou franquia.

Beckmann e Zeyen (2014) defendem que o *franchising* oferece ao franqueador duas vantagens fundamentais quando se estabelece uma relação, consideram que a primeira vantagem envolve o problema, que eles chamam de "características e intenções", pois quando se recruta funcionários, mesmo estes sendo talentosos para administrar uma loja, é difícil saber se o contratado está tem a qualificação, motivação e experiencia necessária, Entretanto, ao se tornar um franqueado, o alto investimento, aliado ao potencial de lucro, permite que o franqueado selecione apenas candidatos que atendam ao perfil adequado.

Ainda segundo Beckmann e Zeyen (2014), a segunda vantagem do *franchising* contesta a questão e eles chamam de "informação oculta", que diz respeito ao risco moral. Os autores entendem que o franqueado sempre agirá de acordo com os seus interesses, que convergem aos interesses do franqueador, porém gerente contratado como funcionário pode não funcionar tão bem quanto desejado e elevar os custos com monitoramento

Acredita-se que, na maioria dos casos, os interesses do franqueado convergem aos interesses do franqueador, porém Okoroafor (2014) deixa um alerta ao afirmar que grande parte dos franqueados acredita que o franqueador é "autocrático, legalista e insensível", visto que seu único objetivo é a obtenção de *royalties*.

Em sentido oposto, Evanschitzky, Caemmerer e Backhaus (2016) contestam a questão do oportunismo do franqueado, principalmente no que diz respeito à ambiguidade, pois este pode usar as características de empreendedorismo e motivação para utilizar as informações da franquia para outros negócios.

Questões como estas são amplamente discutidas, porém não há um consenso sobre como e qual a melhor forma de se decidir sobre estes pontos. E, nesse sentido, Lopez-Bayon e Lopez-Fernandez (2016) levantam a questão da autonomia dos franqueados considerando-a uma considerável desvantagem, caso não exista. Contudo, o excesso de autonomia pode colaborar com a prática do oportunismo, conforme Lopez-Bayon e Lopez-Fernandez (2016) apontam que franquias. às vezes, desviam do formato padrão para destinar recursos e esforços para outros fins, diferentes dos interesses dos franqueadores.

Como em qualquer relação comercial, a expectativa é que sempre haja boa fé de ambas as partes, desse modo Palacios *et al.* (2014) defende que para existir sustentação da rentabilidade, a participação e cooperação de cada parte é fundamental, assim como o sucesso e o crescimento de toda a cadeia está embasado no bom relacionamento entre franqueador e franqueado.

De acordo com Infomoney (2017), as principais vantagens para o franqueador são: expansão veloz, maior eficiência, estrutura central reduzida, *feedback,* ingressos em novos mercados, canal diferenciado para seus produtos e serviços, fortalecimento da marca e menor risco de ações trabalhistas. Enquanto para o franqueado, elencam-se algumas vantagens, tais como: maior garantia de sucesso, marca conhecida, facilidade na instalação, propaganda e marketing cooperados, maior poder de negociação e desenvolvimento de novos métodos e produtos.

No que diz respeito às desvantagens para o franqueador, Infomoney (2017), ainda destaca as seguintes: perda de controle sobre os pontos de venda, divisão da receita, retornos a prazos mais longos, possibilidades de disputas com os franqueados e risco vinculado à atuação dos franqueados. Enquanto para o franqueado, as desvantagens são: riscos inerentes à má escolha do franqueador, menor liberdade de ação, riscos inerentes à má performance do franqueador, risco vinculado à imagem da marca, limitações à venda do negócio e limitações na escolha de produtos e de fornecedores.

Como em todo empreendimento, na franquia há de se considerar o melhor custo benefício, assim o empreendedor necessita avaliar todas as vantagens e desvantagens para ter uma decisão racional do melhor tipo de negócio ao seu perfil e às suas necessidades.

Com o intuito de contribuir nesta decisão, Maximiano (2011) resume as principais vantagens e desvantagens do negócio de franquias, como demonstrado no quadro 3:

Quadro 3. Vantagens e desvantagens das franquias

Vantagens	Desvantagens
✓ O empreendedor compra uma empresa pronta, sem necessidade de inventar produto, nome, embalagens, etc. ✓ A operação da empresa, o treinamento dos funcionários, os uniformes e materiais são padronizados pelo franqueador – não há necessidade de criar. ✓ O sistema de suprimentos de matérias primas já está montado pelo franqueador. ✓ A marca é conhecida e o empreendedor não precisa investir na construção da imagem. ✓ O empreendedor pode trocar experiências com outros franqueados da mesma empresa. ✓ O valor do investimento para iniciar e manter as operações é fácil determinar, o que torna determinístico o planejamento financeiro. ✓ O franqueado recebe orientação do franqueador que está interessado em seu sucesso. ✓ O franqueado pode ter mais de uma loja da mesma franqueadora.	✓ O investimento inicial pode ser alto, dependendo do valor da marca da franqueadora. ✓ O franqueado obriga-se a um pagamento mensal ao franqueador; em geral, uma taxa sobre as receitas, o que faz o papel de um imposto a mais. ✓ O franqueado tem que seguir todas as exigências do franqueador, até mesmo de renovação de toda a loja, independentemente do tempo de franquia ✓ O franqueador pode conceder várias franquias numa mesma região, ganhando no conjunto, mas prejudicando os franqueados individualmente. ✓ O franqueado não tem liberdade para introduzir inovações nos produtos, nas instalações ou qualquer aspecto da franquia que impacte a identidade do franqueador. ✓ Os preços são tabelados, impedindo alterações para favorecer a competitividade. ✓ Assim como acontece em qualquer outra modalidade de empreendedorismo, não há nenhuma garantia de sucesso.

Fonte: Maximiano (2011, P.34)

Isso reforça que, mesmo o empreendedor tendo várias ferramentas, recursos financeiros e apoio à sua capacitação, sempre correrá algum tipo de risco, sendo assim, o que irá se alterar será apenas a intensidade desse risco. Segundo Dornelas (2001, p. 212), "Para que o sistema tenha êxito e todos saiam ganhando, é importante a relação de parceria." E Dolabela (2008 p. 126) complementa que, "Cabe aos responsáveis pelas macropolíticas de um país criar o terreno fértil em que surjam oportunidades a serem identificadas e aproveitadas pelos empreendedores".

2.3.1. Franqueador e franqueado

O franqueador é o detentor da propriedade do nome comercial de determinado produto, marca ou serviço, desde que devidamente registrado nos órgãos competentes, é o indivíduo que

cede o direito de uso da sua marca, mediante remuneração financeira a outros. Além disso, também é possuidor do *know-how* sobre o negócio, o qual é transferido ao franqueado, para que este mantenha os mesmos padrões de atendimento e qualidade que se aplica em toda a rede, conforme afirma o SEBRAE:

> Ao se falar em franquia, fala-se em know-how e na necessidade de sua descrição clara e transmissão para todos os franqueados. Essas informações são registradas em diversos manuais que orientam a operação e gestão da franquia e são utilizadas nos treinamentos da equipe da franqueadora, do franqueado e de seus funcionários. (SEBRAE, 2017, p. 52).

Segundo El Akremi, Perrigot e Piot-Lepetit (2015), a principal tarefa de um franqueador é criar e maximizar o valor através da transferência ideal conhecimento para franqueados, garantindo que qualquer conhecimento seja efetivamente organizado e disseminado em toda a cadeia, assim como fornecer aos seus franqueados duas grandes ativos principais: a marca e as práticas comerciais especializadas.

O franqueado é a entidade que adquire o direito ao uso do nome comercial, mediante contrato e remuneração ao franqueador. O franqueado, também, possui uma série de obrigações que deve cumprir, entre elas o zelo pela marca e manutenção dos padrões definidos. Segundo o site franquiaempresa.com:

> O franqueado é a pessoa que interessada em adquirir um negócio próprio tem a oportunidade de investir em um projeto de franquia. Ele deverá receber todas as informações sobre o negócio, receber técnicas de atendimento e gestão e, treinamento. (FRANQUIAEMPRESA.COM, 2010, p. 1)

Dessa maneira, pode-se entender que o franqueado é o proprietário da empresa, porém apesar disso, deve obedecer diversas regras impostas pelo franqueador, caso contrário, sujeita-se à perda de direito sobre o uso da marca, entre outras sanções previstas no contrato, pois a imagem exposta ao público, sempre é a do franqueador. Acredita-se que, na maioria dos casos, a pessoa do franqueado sempre está oculta e desconhecida da grande massa.

Chien (2014) entende que apesar de possuir traços de empreendedores, muitas vezes, os franqueados são inexperientes na administração de um negócio, de tal forma que é neste momento que o apoio e a proximidade com o franqueador faz com que o empreendimento renda bons frutos.

Com o intuito de contribuir com os franqueados menos experientes, Cumberland, Meek e Germain (2015) apresentam a utilização da autoeficácia empreendedora, a fim de melhorar e desenvolver seu desempenho como empreendedor.

Diante dos estudos desenvolvidos acerca de gestão e desempenho de franquias, fica notória a grande contribuição dos pesquisadores bem com as dificuldades encontradas para desenvolver suas pesquisas. Assim como, notou-se a lacuna, que esta pesquisa visa preencher, no que diz respeito à comparação de gestão entre empresas franqueadas e empresas não franqueadas.

A pesquisa efetuada nas bases científicas Ebsco, Scielo, Spell e Web of Science, encontraram 459 artigos, considerando que na base Spell não foi encontrado nenhum arquivo dentro dos parâmetros definidos como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1. Estudos publicados nos últimos 5 anos

Base	Total	1ª Seleção	2ª Seleção
Web of Science	205	45	14
Ebsco	249	17	5
Scielo	5	1	0
Total	459	63	19

Fonte: Autor (2019)

Conforme apresentado na tabela 1, a busca efetuada nas referidas bases resultou em 459 artigos encontrados. A partir de então, foram lidos os resumos para entender quais pesquisas estavam alinhadas ao tema e que poderiam ser utilizados e contribuir de forma relevante para a pesquisa, sendo que nesta primeira seleção restaram 63 artigos, equivalente a aproximadamente 14%.

Após a leitura destes artigos, notou-se que apesar de abordar a gestão de franquias, nenhum deles fez a comparação ou mesmo a relação com as empresas não franqueadas, dessa forma e se optou por fazer uma segunda seleção, a fim de filtrar os estudos mais relevantes. Nesse segundo corte, foi considerado o número de citações que os artigos tiveram, dessa vez ficaram 19 artigos que foram selecionados pelo diagrama de Pareto, considerando a classificação em ordem decrescente.

Dos 63 artigos resultantes da primeira seleção, foi observado que 18 deles não foram citados nenhuma vez, portanto foram descartados por se presumir que não continham relevante contribuição. Dessa forma, restaram 45 publicações, que no total foram citadas 361 vezes, das quais 80%, equivalente a 291 citações, concentraram-se em 19 artigos, os quais foram selecionados para compor a base teórica deste estudo.

El Akremi, Perrigot e Piot-Lepetit (2015) foram os autores que receberam o maior número de citações ao abordarem as capacidades dinâmicas para explicar o desempenho das

cadeias franqueadas, estes constataram que as experiências antes da franquia como tempo de treinamento, idade da cadeia, taxas de franquia e nível de internacionalização impactam positivamente o desempenho das redes franqueadas.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A construção do conhecimento necessita de padrões e métodos para coletar e interpretar os dados, padrões estes que devem atender aos aspectos ontológicos e epistemológicos do pesquisador. Este estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, pois o problema da pesquisa se deu em torno da realidade vivenciada por muitas organizações, assim como é de natureza descritiva pois visa descrever o perfil dos recursos utilizados entre empresas franqueadas e não franqueadas.

Quanto à abordagem, uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. No primeiro caso, dá-se ênfase à profundidade e os resultados não se fundamentam em métodos estatísticos, enquanto na pesquisa quantitativa a ênfase é na amplitude, analisa-se causa e efeito, bem como se vale de métodos estatísticos para obter os resultados, de forma que seus resultados podem ser utilizados para generalização. Segundo Creswell (2010), a pesquisa quantitativa é feita para o desenvolvimento do conhecimento por meio de raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas, hipóteses e questões, mensuração de variáveis, observação e teste de teorias, desta forma. Assim sendo, neste estudo, a abordagem foi quantitativa pois visou apenas a análise sob o aspecto dos recursos disponíveis e da gestão destes, contemplando algumas empresas de segmento de alimentação, bem como se utilizou pesquisa survey e métodos estatístico para levantamento dos resultados.

Em seu procedimento, este estudo classifica-se como levantamento de campo, visto que a coleta de dados será efetuada por meio de questionário, interrogando diretamente a população pesquisada. Dessa forma, os dados coletados se caracterizam como fontes primárias, com procedimentos *ex-post-facto*. Contudo, não será possível utilizar da observação como fator integrante da análise dos dados coletados.

Quanto ao recorte temporal, o estudo classifica-se como transversal (*cross section*), uma vez que cada elemento amostral é particular no tempo e no espaço, definindo, assim, apenas a situação vivenciada naquele momento. Portanto, não será possível identificar as variações ocorridas ao longo do tempo. Hernández, Fernández e Baptista (2010) dizem que esta coleta ocorre em um só momento, como se fosse uma fotografia, ou seja, este estudo não pretende mostrar qualquer tipo evolução do segmento, mesmo das empresas pesquisadas, e sim busca identificar como está a situação das organizações naquele dado momento.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo foi realizado com todas as empresas franqueadas do segmento de serviços em alimentação da cidade de Guarapuava, sendo aplicado, também, em número igual em empresas não franqueadas do mesmo segmento. A cidade foi escolhida por ser um município de destaque no Paraná, está em constante desenvolvimento. Além de ser uma das mais importantes cidades do Paraná, conforme o IBGE (2018) tem população estimada para 2018 em 180.334 habitantes, ocupando a 160ª posição de 5.570 município no Brasil e a 9ª posição no Paraná, de 399 municípios. No que se refere a rendimentos, apesar de cair um pouco, ainda ocupa uma posição de destaque. De acordo com levantamento de 2016, o trabalhador de Guarapuava tem renda mensal média de 2,7 salários mínimos, ocupando a posição 460 no Brasil e a posição 23 no Paraná. Guarapuava conta, ainda, com uma área de 3.168 km² e um PIB *per capita* de R$ 29.319,05.

3.2.1 Método de amostragem

A pesquisa utilizou a amostragem intencional para a coleta de dados, visto que a população, assim como o propósito do estudo, foi previamente definidos e é conhecido pelo pesquisador. Por se tratar de pesquisa quantitativa, a coleta de dados ocorreu por meio de questionário estruturado aplicado às empresas franqueadas e não franqueadas atuantes no segmento de alimentação estabelecidas em Guarapuava.

3.2.2. Amostra

Para constituição da amostra das empresas, foram visitadas todas as empresas franqueadas atuantes no segmento de alimentação, estabelecidas na cidade de Guarapuava. O questionário foi feito com vistas a coleta de dados. Em uma primeira visita às empresas, explanou-se o objetivo da pesquisa e promoveu-se a entrega do questionário. Após um determinado tempo, outras visitas foram agendadas para buscar os questionários, contudo, em algumas empresas, houve a necessidade de mais de um retorno, visto que nem sempre se obtinha o questionário respondido. Do total das 29 franquias do segmento de alimentação operando no município, obteve-se 25 questionários respondidos. No quadro 4, encontram-se descritos o universo e amostra deste grupo de pesquisados.

Quadro 4. Universo e amostra das empresas de franquias de serviços de alimentação

Franquias do Setor de Alimentos	Franquias participantes do estudo
10 Pastéis	10 Pastéis
Açaí & Cia	Açaí & Cia
Açaí Concept	Açaí Concept
Bar Brahma	Bar Brahma
Bob's	Bob's
Brasil Cacau	Brasil Cacau
Burger King	Burger King
Cacau Show	Cacau Show
Café Du Centre	Café Du Centre
Casa do pão de queijo	Casa do pão de queijo
Chiquinho Sorvetes	Chiquinho Sorvetes
Container Burger	Container Burger
Dog King	Dog King
Eat Express	----------
GFC	----------
Girafas	GFC
La Mafia	----------
Lugano	Lugano
Madero	Madero
Mais Sucos & Açaí	----------
Oven Pizza	Oven Pizza
Pastillos	Pastillos
Pizza Rock	Pizza Rock
Sinha Benta	Sinha Benta
Spolleto	Spolleto
Subway	Subway
Vila Roxa	Vila Roxa
Villa Hamburgueria	Villa Hamburgueria
Wikimaki	Wikimaki

Fonte: Autor (2019)

Para a constituição da amostra das empresas não franqueadas, foram distribuídos questionários para 43 empresas, sendo que retornaram 30 questionários que compuseram a amostram como demonstra o quadro 5.

Quadro 5. Universo e amostra das empresas não franqueadas de serviços de alimentação

Não Franqueadas do Setor de Alimentos	Não Franqueadas participantes do estudo
Água Doce Cachaçaria	----------
Alvorada panificadora	Alvorada panificadora
American Rock Burguer	----------
Bella Pizza	Bella Pizza
Bom Gosto China Brasil	Bom Gosto China Brasil
Cantina Grill	----------
Cantinho do Sorvete	Cantinho do Sorvete
Cris Keller Sushi	Cris Keller Sushi
Don Henrique Gastronomia	Don Henrique Gastronomia
Don Hipólito Restaurante	Don Hipólito Restaurante
Don Nunez Restaurante	Don Nunez Restaurante
Duff Lanches	----------

Espetinho de gato	Espetinho de gato
Estação Chopp Bar	Estação Chopp Bar
Fuego	----------
Gebon Sorveteria	Gebon Sorveteria
Hayub`s	Hayub`s
Komilão Lanches	----------
La Bodega	----------
Lima Limão Sucos	Lima Limão Sucos
Lives Sushi	----------
Los Pingos	Los Pingos
Marina Boese	Marina Boese
Marron Glace	Marron Glace
Mr Shaw	----------
Mr. China	Mr. China
Nosso Pão panificadora	Nosso Pão panificadora
Otaki	Otaki
Padoca panificadora	----------
Pastel do Pistola	Pastel do Pistola
Pastel Saldanha	Pastel Saldanha
Pastel Setti	Pastel Setti
Pigalle	Pigalle
Piratas Lanches	----------
Restaurante Carisa	Restaurante Carisa
Restaurante Mais Sabor	Restaurante Mais Sabor
Restaurante Zanete	Restaurante Zanete
Royale	----------
Sabor do Oriente	Sabor do Oriente
Squach pizza	Squach pizza
Tio Patinhas	Tio Patinhas
Van Gogh	----------
Xaxá Burguer	Xaxá Burguer

Fonte: Autor (2019)

3.2.3 Instrumento de coleta de dados

Por se tratar de uma pesquisa descritiva, os dados foram coletados por meio de questionários entregues diretamente aos pesquisados, a fim de identificar quais são os recursos de cada empresa, para isso foi utilizada esta técnica da coleta de dados.

Parte-se do pressuposto que as que empresas franqueadas e não fraqueadas possuem recursos diferentes, que podem ser exclusivos de uma ou de outra, porém alguns podem ser comuns, e a mesma forma acontece com o desempenho. Esta junção de recursos e desempenho de cada organização pode gerar vantagens competitivas, pois de acordo com Nijmeijer, Huijsman e Fabbricotti (2014), inclusive os recursos do franqueador, que são absorvidos pelos franqueados, podem afetar diretamente o seu desempenho.

É importante salientar que os recursos observados, isoladamente, não representam fatores diferenciais, pois Penrose (1959) entende que nunca são os recursos em si que constituem os insumos do processo produtivo, mas apenas os serviços que eles podem prestar.

Dessa forma, pressupõe-se que os recursos que as organizações têm disponíveis, apenas poderão contribuir de forma efetiva e exaustiva, se geridos de forma estratégica, adequada e dinâmica. Diante disso, serão apresentados a seguir, cada um dos constructos e a serem pesquisados.

3.3 HIPÓTESES

Em sentido amplo, a palavra hipótese pode ter definição parecida com suposição, assim o pesquisador no momento da definição das hipóteses, pressupõe, baseado em seu conhecimento empírico e teórico, algumas respostas aos objetivos e às questões de pesquisa, as quais deverão ser comprovadas ou negadas durante o processo de pesquisa.

Dessa forma, diante do pressuposto que as franquias de Guarapuava seguem o mesmo perfil da pesquisa elaborada pela ABF (2018), este trabalho testará algumas hipóteses.

El Akremi, Perrigot e Piot-Lepetit (2015) entendem que alguns atributos exclusivos de franqueados, tais como idade da rede e níveis de internacionalização de franquia, interferem no desempenho de toda a rede. Neste sentido, entende-se que tais recursos são distintos dos recursos das empresas não franqueadas, por isso a hipótese 1 é: **Os recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional, capital financeiro) são diferentes entre empresas franqueadas e não franqueadas.**

Zhang, Lawrence e Anderson (2015) compreendem que empresas franqueadas cobram preços mais altos por seus produtos e serviços, assim partindo-se desse pressuposto, entende-se que o desempenho é diferente e melhor se comparado ao desempenho das empresas não franqueadas, desenvolveu-se, pois, a seguinte hipótese 2: **O desempenho é diferente entre as empresas franqueadas e as não franqueadas.**

O desempenho da franquia está diretamente relacionado com o que Cumberland, Meek e Germain (2015) chamam de auto-eficácia empreendedora, para eles isso compreende o conjunto de 5 dimensões (marketing, inovação, gestão, controle financeiro e riscos assumidos) aliados à turbulência tecnológica e intensidade competitiva. Neste contexto, admitindo que a

auto-eficácia empreendedora tem caraterísticas dos recursos apontados neste estudo, definiu-se a terceira hipótese: **Os recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional, capital financeiro) influenciam o desempenho da empresa.**

3.4 CARACTERIZAÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

A ferramenta de coleta de dados foi um questionário (apêndice 1) composto por 39 questões, divididas em 7 grupos, os questionamentos buscaram encontrar informações que serviram como base para análises e estruturação de respostas ao problema, bem como às hipóteses de pesquisa.

As questões propostas no grupo 1 têm o propósito de identificar aspectos pessoais do empreendedor, para que, dessa forma, seja possível analisar se existe alguma relação entre o seu perfil e o desempenho da organização. No grupo 2, a intenção foi verificar o porte da empresa para poder definir critérios de comparabilidade entre elas. No grupo 3, procurou-se analisar o os recursos de capital físico da empresa, e se o fato das empresas possuírem tais recursos podem, e quanto, influenciar no desempenho da empresa. Foi avaliado, grupo 4, o nível de preocupação da empresa com a qualificação e satisfação dos colaboradores, ou seja, se a empresa está direcionando atenção para seus recursos humanos. Na sequência, grupo 5, a pesquisa buscou identificar o nível de preocupação dos gestores com a forma com que a empresa é vista pela sociedade e pelos clientes. No grupo 6, analisou-se o nível de atenção que é dedicada para a gestão integrada da empresa. E, finalmente, grupo 7, foi previsto identificar a percepção de desempenho do empreendedor em relação à sua empresa e, também, o seu nível de satisfação com o negócio, bem como qual a relação deste grupo com os demais, a fim de analisar se o seu desempenho tem influência de um ou mais constructos. Pode-se observar, de maneira resumida esses dados no quadro 6.

Quadro 6. Caracterização operacional das variáveis

Dimensão	Variável	Objetivo/Constructo	Fonte
Dados do Empreendedor	Gênero	Identificar se os aspectos pessoais do empreendedor têm interferência significativa na gestão e no desempenho da empresa.	Raifur (2013)
	Estado Civil		
	Idade		
	Escolaridade		
Dados da Empresa	Idade	Identificar grupos de empresas do mesmo perfil para elaborar comparações adequadas e que atendam aos objetivos propostos.	Raifur (2013)
	Nº de funcionários		
	Investimento inicial		
	Regime de tributação		
	Faturamento bruto		
Recursos de capital físico	Local que a empresa está instalada	Identificar o quanto estes recursos interferem no desempenho da	Machado, Sant'Ana e
	Produtos que a empresa fabrica		

	Equipamentos que a empresa possui	organização e como os empreendedores têm considerado tais aspectos em sua forma de gerir a empresa.	Toledo Filho (2013)
	As tecnologias adotadas no processo de prestação de serviços		
	Qualidade dos produtos em relação à concorrência		
Recursos de capital humano	Trabalho e equipe	Identificar o quanto a empresa está preocupada em investir, desenvolver e estimular um ambiente de trabalho saudável.	Machado, Sant'Ana e Toledo Filho (2013)
	As avaliações feitas pela empresa		
	Os benefícios oferecidos pela empresa		
	O ambiente de trabalho		
	A segurança do trabalhador		
	Os treinamentos oferecidos pela empresa		
	Os recursos humanos (funcionários da empresa)		
	Incentivos ao crescimento profissional		
	O conhecimento técnico dos funcionários		
	Melhoria contínua		
Recursos de capital organizacional	Nível de reputação da empresa entre os clientes	Identificar o nível da gestão no sentido de manter ou construir uma reputação saudável junto à sociedade, bem como seguir padrões de atendimento e qualidade.	Machado, Sant'Ana e Toledo Filho (2013)
	Responsabilidade social		
	Manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas		
	A capacidade de inovação da empresa		
	Acesso aos gerentes e diretores da empresa		
	Comunicação interna		
Recursos de capital financeiro	Investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda a estrutura	Identificar se existe a preocupação em manter a governança da empresa.	Machado, Sant'Ana e Toledo Filho (2013)
	Investimento em gestão integrada da qualidade		
	Investimento em práticas de gestão do conhecimento e treinamento para o capital humano		
Percepção de desempenho	Lucratividade	Identificar o nível de percepção do desempenho do empreendedor e qual a sua relação com os demais constructos.	Raifur (2013)
	Nº de colaboradores		
	Desempenho geral		
	Satisfação pessoal		
	Faturamento bruto		
	Qualidade de vida		

Fonte: Adaptado de Machado, Sant'Ana e Toledo Filho (2013)

3.5 TESTES DAS HIPÓTESES

Do problema e objetivos do estudo resultaram três hipóteses a serem submetidas a testes, cujos resultados a confirmam ou rejeitam.

Hipótese 1: **Os recursos gerenciais disponíveis são diferentes entre empresas franqueadas e não franqueadas**.

Dado que inúmeros estudos, dentre eles, El Akremi, Perrigot e Piot-Lepetit (2015), Zhang, Lawrence e Anderson (2015) e Wu (2015), sugerem que as empresas franqueadas podem ter acesso ou disponibilidades de recursos em condições competitivas mais vantajosas que as não franqueadas. A diferença entre empresas franqueadas e não franqueadas, de cada uma das dimensões de recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional e capital financeiro), será testada por meio da inferência do t Student, para variâncias assumidas como iguais, dado por:

$$t = \frac{(\overline{x}_1 - \overline{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{s_p^2}{n_1} + \frac{s_p^2}{n_2}}}$$

Sendo a variância combinada s_p^2 dada por:

$$s_p^2 = \frac{s_1^2(n_1 - 1) + s_2^2(n_2 - 1)}{n_1 + n_2 - 2} \qquad g.l. = \mathrm{n}_1 + \mathrm{n}_2 - 2$$

Caso a igualdade de variâncias não possa ser assumido, então o teste t será dado por:

$$t_{\text{calc}} = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{{s_1}^2}{n_1} + \frac{{s_2}^2}{n_2}}}$$

Sendo os graus de liberdades ajustados pelo modelo de Welsh:

$$g.l. = \frac{\left(\frac{{s_1}^2}{n_1} + \frac{{s_2}^2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{{s_1}^2}{n_1}\right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{{s_2}^2}{n_2}\right)^2}{n_2 - 1}}$$

Dessa forma, para que a hipótese nula seja rejeitada e, por conseguinte, confirmada a hipótese de pesquisa, é necessário que $\bar{x}_1 > \bar{x}_2$ e $-t_\alpha \geq t \geq t_\alpha$ com *n* graus de liberdade, em que:

$\bar{x}_1$: Média da dimensão de recursos (físico, humano, organizacional, financeiro) das empresas franqueadas;

$\bar{x}_2$: Média da dimensão de recursos (físico, humano, organizacional, financeiro) das empresas não franqueadas;

Como cada uma das dimensões é formada por um conjunto de n indicadores, então a média $\bar{x}$ é dada pelo valor da escala de cada indicador ponderada pela carga fatorial de cada indicador retido na dimensão:

$$\overline{x}_i = \sum_{j=1}^{n} x_j w_j \quad \text{sendo} \quad w_j = \frac{CF_j}{CF_1 + CF_2 + CF_n}$$

Onde:

$\bar{x}_i$: média da dimensão (construto) do grupo i (franquia ou não franquia) ponderada pela carga fatorial relativa de cada indicador retido;

x_j: Valor da escala atribuída ao indicador j da dimensão.

w_j: Peso do indicador, na dimensão, definido a partir da sua carga fatorial (CF).

Hipótese 2: **O desempenho é diferente entre as empresas franqueadas e as não franqueadas**.

Foi utilizado teste t, cuja descrição inferencial é a mesma apresentada para a hipótese 1, apenas que a variável de teste é o construto desempenho.

Hipótese 3: **Os recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional, capital financeiro) influenciam o desempenho da empresa.**

Para testar a hipótese 3, foi utilizado o modelo de regressão múltipla, cujo estimador foi dado por:

$$\widehat{D}_i = \alpha + \beta_1(\text{FIS})_i + \beta_2(\text{HUM})_i + \beta_3(\text{ORG})_i + \beta_4(\text{FIN})_i + \varepsilon_i$$

Em que:

$\widehat{D}_i$: Desempenho esperado para a empresa i (variável dependente)

FIS_i; HUM_i; ORG_i; FIN_i: influência das dimensões (construtos) no desempenho da empresa i – (variáveis independentes ou preditoras).

β: Coeficientes angulares das variáveis independentes.

ε: erro aleatório

Para rejeição da hipótese nula é necessário que $\beta_1 \neq 0$ ou $\beta_2 \neq 0$ ou $\beta_3 \neq 0$ ou $\beta_4 \neq 0$, ao nível de confiança de 95%, a partir do que se conclui que uma ou mais dimensões são preditoras do desempenho.

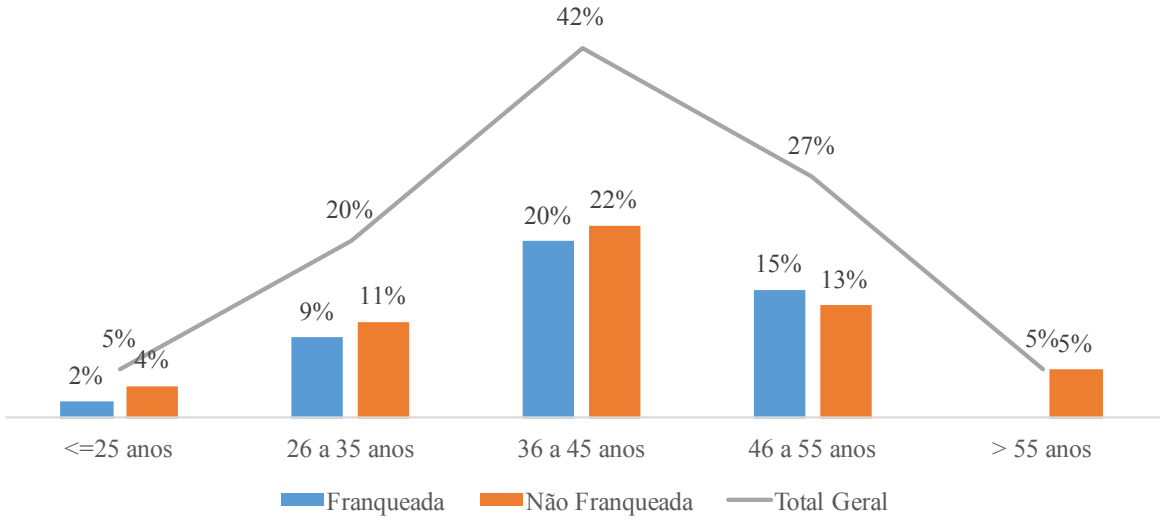
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 DESCRIÇÃO SOCIOECONÔMICA

Na busca pelo entendimento da relação entre o desempenho e os recursos das empresas franqueada e não franqueadas no segmento de alimentação no município de Guarapuava, buscou-se pesquisar, primeiramente, o maior número possível de empresas franqueadas, para então pesquisar as não franqueadas, em quantidade próxima. Dessa forma, conseguiu-se retorno de 55 empresas, sendo 25 franqueadas e 30 não franqueadas.

Dos respondentes, 69% são do sexo masculino e 93% são casados. Quanto à faixa etária, o gráfico a seguir mostra a distribuição encontrada:

Gráfico 2. Idade dos respondentes

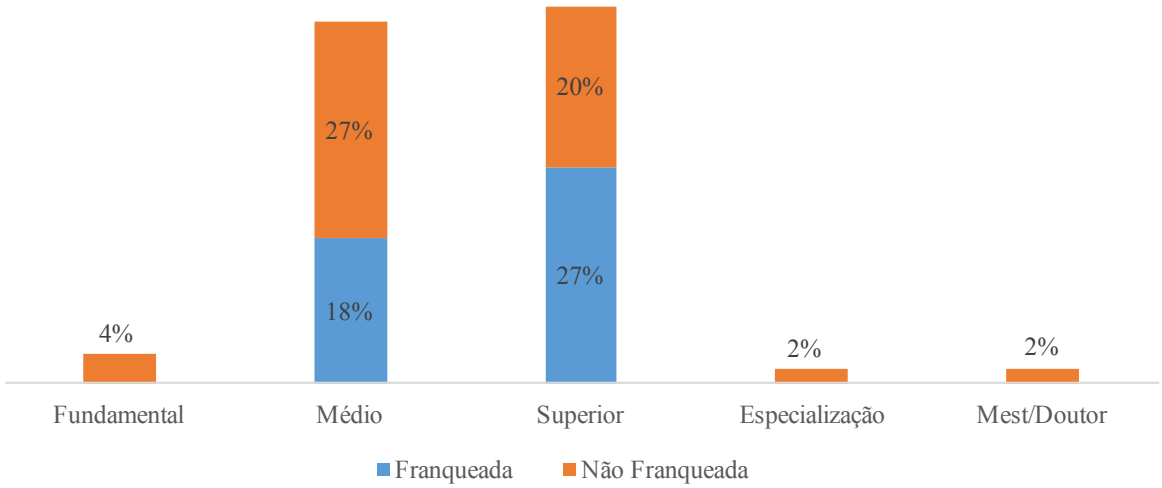


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Nota-se que 89% dos respondentes estão entre 26 a 55 anos de idade, sendo que mais de 40% estão na faixa de 36 a 45 anos. Um detalhe a ser observado foi que em quase todas as faixas as não franqueadas são a maioria, exceto na faixa de 46 a 55 anos.

No que diz respeito à escolaridade, foi observado que mais de 95% têm ensino médio ou superior, destacando-se que apenas 4% têm nível de especialização, mestrado ou doutorado, como demonstra o gráfico 3.

Gráfico 3. Escolaridade dos respondentes

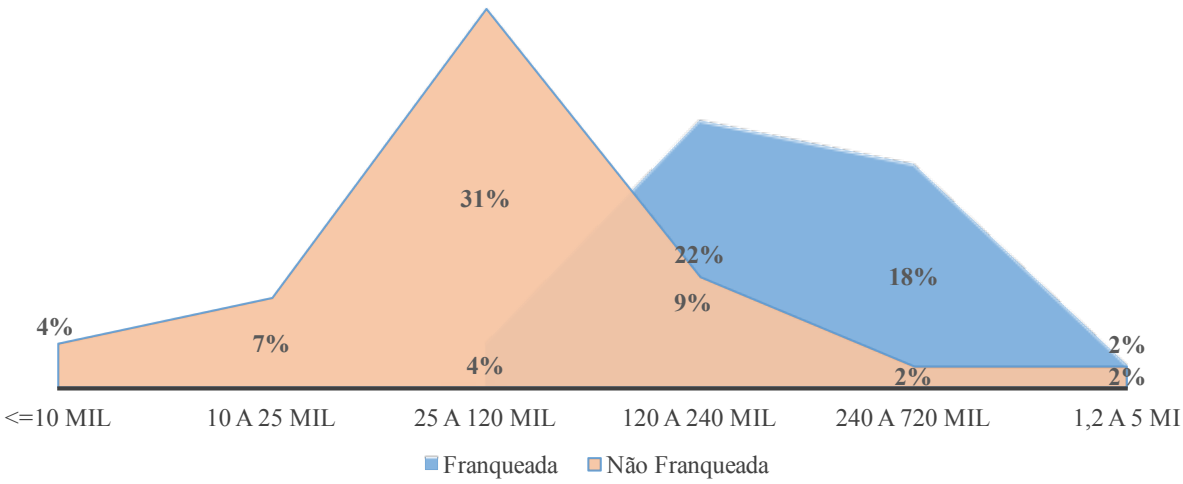


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Conforme se observa no gráfico 3, as empresas franqueadas têm a maioria dos gestores com ensino superior, porém quando se trata das empresas não franqueadas, a maioria delas tem entre ensino fundamental e médio. Dessa forma, percebeu-se que as empresas franqueadas têm maior nível de escolaridade.

Em relação ao faturamento bruto, nota-se no gráfico 4, uma concentração de 66% na faixa de 25 a 240 mil reais por ano, sendo que a maior participação está nas empresas que faturam de 25 a 120 mil reais por ano.

Gráfico 4. Faturamento Bruto



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

A diferença de faturamento entre as empresas franqueadas para as empresas não franqueadas fica evidente no gráfico 4, visto que 31% das não franqueadas faturam entre 25 a

120 mil reais por ano, enquanto as franqueadas têm 22% do faturamento na faixa de 120 a 240 mil reais por ano e mais 18% na faixa seguinte, que é de 240 a 720 mil reais anual.

Outro ponto observado, foi que a maioria das empresas, equivalente a 45% do grupo pesquisado, tem menos de 3 anos de fundação, seguido pelas empresas que ficam entre 4 e 7 anos, com 26%, como está apresentado na tabela 2.

Tabela 2. Idade da empresa

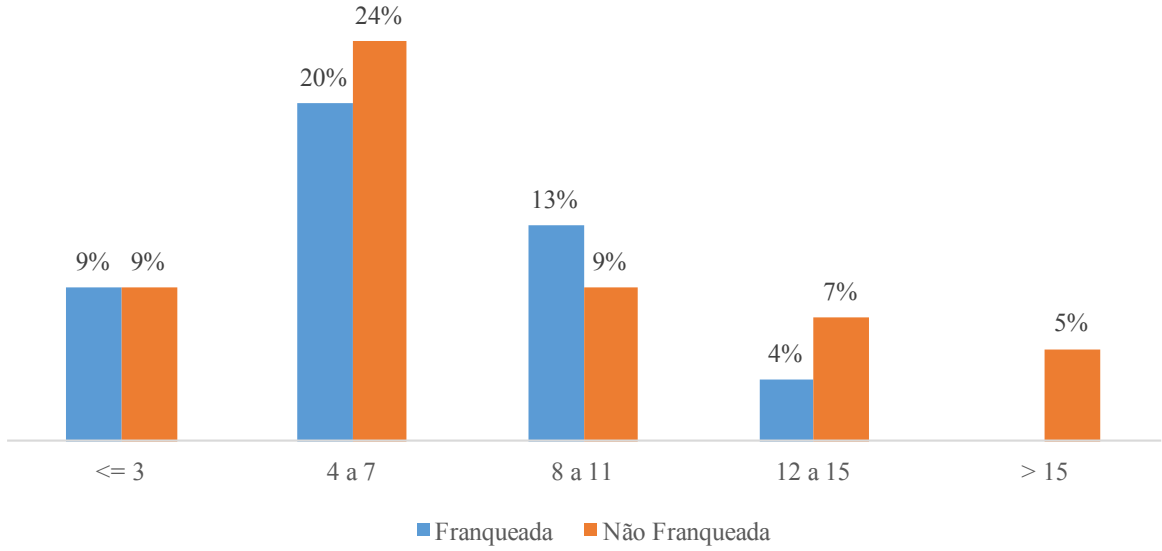
Variável	Idade	Franqueada	Não franqueada	Total
Idade da empresa	Menos de 3 anos	25%	20%	45%
	De 4 a 7 anos	13%	13%	26%
	De 8 a 11 anos	7%	11%	18%
	De 12 a 15 anos	-	7%	7%
	Mais de 15 anos	-	4%	4%
	Total	45%	55%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Nota-se que, apesar das empresas franqueadas terem no máximo 11 anos de fundação, a distribuição de idades ficou parecida entre as empresas franqueadas e não franqueadas, ambas concentradas na primeira faixa, o que corresponde a menos de 3 anos de fundação. Esta constatação deve-se ao fato das ser ainda algo recente no Brasil.

Na sequência, o gráfico 5 apresenta a distribuição das empresas por número de funcionários, sendo que 66% dos pesquisados têm entre 4 a 11 funcionários, e a grande maioria, representado por 44%, tem entre 4 a 7.

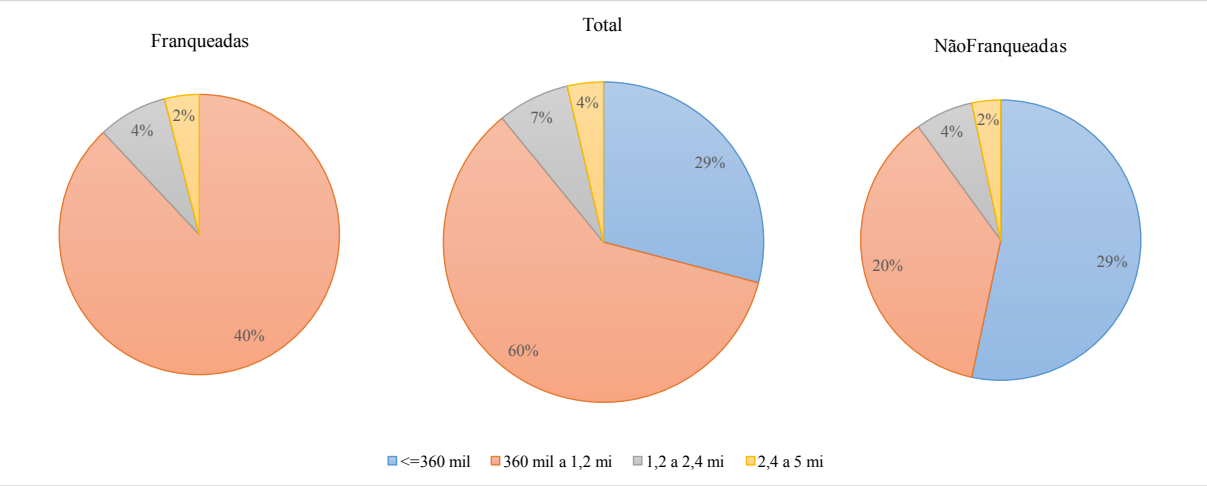
Gráfico 5. Número de funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Finalmente foi observado o investimento inicial, e a maioria absoluta, correspondente a 89%, respondeu que investiu até 1,2 milhões de reais, sendo que 29% investiu até 360 mil reais e 60% investiu entre 360 mil reais a 1,2 milhões de reais, conforme apresentado no gráfico 6.

Gráfico 6. Investimento inicial



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Nota-se que o investimento inicial em empresas franqueadas demanda mais recursos financeiros, pois como se nota no gráfico 8, 60% das empresas que investiram entre 360 mil reais a 1,2 milhões de reais, 2/3 são empresas franqueadas, em contrapartida, as empresas não franqueadas investiram menos que 360 mil reais.

4.2 DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DE VBR

A partir da teoria da VBR, utilizou-se da proposta de Machado, Sant'Ana e Toledo Filho (2013) para identificar se as empresas pesquisadas possuem alguns elementos inseridos nessa teoria. Os indicadores foram abordados sob quatros aspectos, conforme Barney e Hesterly (2007), que são: Recursos de Capital Físico, Recursos de Capital Humano, Recursos de Capital Organizacional e Recursos de Capital Financeiro.

4.2.1 Recursos de Capital Físico

Os Recursos de Capital Físico visam identificar se a localização da empresa, os produtos, os equipamentos, as tecnologias no processo de prestação de serviços, bem como a qualidade dos produtos servidos, têm algum grau de superioridade em relação aos concorrentes.

Tabela 3. Indicadores de Capital Físico (valores em percentual)

Indicadores		1	2	3	4	5
A localização da empresa é estrategicamente superior aos concorrentes.	F	-	4	20	40	36
	NF	7	3	37	37	16
Os produtos comercializados possuem algum diferencial em relação aos do concorrente.	F	4	-	-	56	40
	NF	3	17	27	33	20
Os equipamentos que a empresa tem, possuem algum diferencial superior em relação ao concorrente	F	-	8	36	44	12
	NF	23	23	24	20	10
A tecnologia adotada no processo de comercialização é superior a do concorrente.	F	-	20	24	48	8
	NF	23	40	27	3	7
Os produtos comercializados possuem algum atributo de qualidade superior aos do concorrente.	F	-	-	4	40	56
	NF	7	7	20	50	16
Média	F	1	6	17	46	30
	NF	13	18	27	29	14

Nota: Escala 1 = Discordo Plenamente; 5 = Concordo Plenamente. F= Franqueado; NF= Não Franqueado
Fonte: Adaptado de Machado, Sant'Ana e Toledo Filho (2013) a partir dos dados da pesquisa.

Na tabela 3, observa-se que as empresas franqueadas possuem maior participação em todos os itens, ficando com média de concordância de 76% enquanto as não franqueadas conseguiram a média de 43%. Vale destacar que nos itens diferencial nos produtos e qualidade nos produtos, essa média foi de 96% em cada um deles, o que demonstra que nas empresas franqueadas, fazem maior uso dos recursos disponíveis.

4.2.2 Recursos de Capital Humano

Os Recursos de Capital Humano têm a intenção de identificar qual é a percepção da empresa no que diz respeito aos funcionários. Assim, para buscar essa identificação, foram questionados os seguintes indicadores: incentivo ao trabalho em equipe, avaliação de performance, benefício oferecidos versus permanência dos funcionários, pesquisa de clima organizacional, programa de prevenção à acidentes, incentivo à educação e aperfeiçoamento, plano de carreira, práticas de melhoria contínua nos processos, assim como se os funcionários têm qualidade e conhecimento técnico superior aos concorrentes.

Tais recursos têm a intenção de demonstrar a preocupação e a existência de investimento no quadro de colaboradores, visto que neste segmento, são os colaboradores o ponto de contato com o cliente. Desta forma, os dados identificados na pesquisa, estão apresentados na tabela 4

Tabela 4. Indicadores de Capital Humano (valores em percentual)

Indicadores		1	2	3	4	5
A empresa incentiva o trabalho em equipe.	F	-	-	8	48	44
	NF	3	27	30	10	30
Existem avaliações de performance para auxiliar no desenvolvimento dos colaboradores.	F	-	8	28	40	24
	NF	40	37	6	10	7
Os benefícios oferecidos pela empresa garantem a permanência dos colaboradores.	F	-	8	36	36	20
	NF	20	40	23	-	17
Existe pesquisa de clima organizacional.	F	16	24	28	20	12
	NF	53	30	4	3	10
Existe programa para prevenção a acidente de trabalho.	F	12	16	28	32	12
	NF	30	47	6	10	7
Existe algum programa de educação continuada e/ou aperfeiçoamento dos colaboradores.	F	4	8	48	36	4
	NF	53	24	10	10	3
Os colaboradores, de maneira geral, têm qualidade superior aos concorrentes.	F	-	4	32	44	20
	NF	3	40	43	7	7
Existe e é de conhecimento dos colaboradores um plano de carreira.	F	16	24	36	12	12
	NF	60	17	13	3	7
O conhecimento técnico dos funcionários é superior ao dos concorrentes.	F	4	4	12	60	20
	NF	17	43	30	10	-
Existem práticas de melhoria continua nos processos da empresa.	F	-	-	28	52	20
	NF	17	36	20	10	17
Média	F	5	10	28	38	19
	NF	30	34	19	7	10

Nota: Escala 1 = Discordo Plenamente; 5 = Concordo Plenamente. F = Franqueado; NF = Não Franqueado
Fonte: Adaptado de Machado, Sant'Ana e Toledo Filho (2013) a partir dos dados da pesquisa.

A tabela 4 demonstra que neste grupo de recursos, mais uma vez, as empresas franqueadas demonstraram possuir conceitos e práticas mais desenvolvidas que as empresas não franqueadas, a média de concordância ficou 67% para as franqueadas e 17% para as não franqueadas. Os itens que mais contribuíram para alcançar a média das franqueadas foram: incentivo ao trabalho em equipe, com 92% de concordância; conhecimento técnico dos funcionários, com 80%; e melhoria contínua dos processos com 72%. Desta forma fica evidenciado que as empresas franqueadas demonstram um maior nível de preocupação no que se refere aos recursos humanos.

4.2.3 Recursos de Capital Organizacional

Os Recursos de Capital Organizacional têm a função de identificar o comportamento da empresa perante a sociedade. Busca-se identificar por meio das seguintes abordagens:

reputação da empresa, responsabilidade social, padronização das atividades, capacidade de inovação, comunicação e acesso aos diretores e gerentes.

Tabela 5. Indicadores de Capital Organizacional (valores em percentual)

Indicadores		1	2	3	4	5
A reputação da sua empresa junto aos clientes é superior aos concorrentes.	F	-	-	-	32	68
	NF	-	7	10	63	20
A empresa demonstra responsabilidade social, utilizando programas de coletas seletiva, admitindo colaboradores portadores de necessidades especiais, entre outros.	F	4	8	20	52	16
	NF	17	50	16	7	10
A empresa possui manuais, fichas técnicas e/ou instruções de trabalho para as atividades realizadas.	F	-	8	44	20	28
	NF	67	13	10	7	3
A seu ver, a empresa demonstra capacidade de inovação.	F	-	-	12	52	36
	NF	7	40	30	10	13
O acesso aos gerentes e diretores da empresa é facilitado.	F	-	-	16	28	56
	NF	-	-	7	16	77
A comunicação interna ocorre de forma eficaz.	F	-	-	4	36	60
	NF	3	-	37	23	37
Média	F	1	3	16	37	44
	NF	16	18	18	21	27

Nota: Escala 1 = Discordo Plenamente; 5 = Concordo Plenamente. F = Franqueado; NF = Não Franqueado
Fonte: Adaptado de Machado, Sant'Ana e Toledo Filho (2013) a partir dos dados da pesquisa.

Os Recursos de Capital Organizacional, apresentados na tabela 5, também tiveram predominância no nível de concordância das empresas franqueadas, estas obtiveram média de 81% enquanto as empresas não franqueadas ficaram com 48%. Contudo, percebe-se que quando o quesito é acesso aos gerentes e diretores, as empresas não franqueadas obtiveram uma concordância maior, atingindo 94%, já as franqueadas ficaram com 84%. Para este quesito, os recursos que se destacaram nas empresas franqueadas foram: reputação, com 100% de concordância, seguido por comunicação interna, com 96% e capacidade de inovação, com 88%. Assim, da mesma forma que nos recursos de capital físico e humanos, as empresas franqueadas fazem maior utilização também dos recursos de capital organizacional.

4.2.4 Recursos de Capital Financeiro

Os Recursos de Capital Financeiro visam identificar o quanto a empresa investe na gestão integrada de qualidade, na gestão de recursos humanos e, ainda, se possui recursos próprios para manter sua estrutura de funcionamento.

Tabela 6. Indicadores de Capital Financeiro (valores em percentual)

Indicadores		1	2	3	4	5
A empresa possui recursos próprios para manter sua estrutura e seus equipamentos.	F	-	-	4	16	80
	NF	-	-	7	26	67
Existe investimento em gestão integrada da qualidade.	F	-	4	32	48	16
	NF	33	33	17	10	7
Existe investimento em práticas de gestão de recursos humanos.	F	4	4	28	48	16
	NF	37	37	13	10	3
Média	F	1	3	21	37	37
	NF	23	23	12	16	26

Nota: Escala 1 = Discordo Plenamente; 5 = Concordo Plenamente. F = Franqueado; NF = Não Franqueado
Fonte: Adaptado de Machado, Sant'Ana e Toledo Filho (2013) a partir dos dados da pesquisa.

Observa-se, na tabela 6, que a média de concordância para tais recursos foi de 74% para as empresas franqueadas e 42% para as empresas não franqueadas, assim o item que se destacou a favor das franqueadas foi a detenção de recursos próprios para manter sua estrutura, com 96% de concordância.

4.3 DESCRIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Os Indicadores de Desempenho apresentam a percepção do empreendedor em relação ao seu negócio, assim as tabelas a seguir demonstram esta visão.

Tabela 7. Perfil do lucro

Variável	Classe	Franqueada		Não Franqueada		Total	
		F_i	%	F_i	%	F_i	%
O lucro médio obtido pela empresa em relação ao faturamento bruto foi:	Menos de 3%	0	0%	0	0%	0	0%
	De 3% a 5%	1	4%	8	27%	9	16%
	De 6% a 10%	3	12%	13	43%	16	29%
	De 11% a 15%	11	44%	5	17%	16	29%
	De 16% a 20%	5	20%	1	3%	6	11%
	De 21% a 25%	4	16%	1	3%	5	9%
	Acima de 25%	1	4%	2	7%	3	5%
	Total	25	100%	30	100%	55	100%

Fonte: Adaptado de Raifur (2013) a partir dos dados da pesquisa.

A tabela 7 demonstra que a concentração de lucratividade das empresas franqueadas está na faixa de 11% a 15%, o que corresponde a 44% destas empresas. Já as empresas não franqueadas têm uma percepção menor de lucro, indicando que 43% delas estão na faixa de 6% a 10%. Assim, fica evidenciado que as empresas franqueadas percebem uma lucratividade maior.

Tabela 8. Variação no número de funcionários

Variável	Classe	Franqueada		Não Franqueada		Total	
		F_i	%	F_i	%	F_i	%
Considerando os últimos 12 meses, você diria que o número de colaboradores:	Diminuiu mais de 5%	3	12%	1	3%	4	7%
	Diminuiu até 5%	4	16%	7	23%	11	20%
	Permaneceu estável	16	64%	17	57%	33	60%
	Aumentou até 5%	2	8%	3	10%	5	9%
	Aumentou mais de 5%		0%	2	7%	2	4%
	Total	25	100%	30	100%	55	100%

Fonte: Adaptado de Raifur (2013) a partir dos dados da pesquisa.

Com relação ao número de colaboradores, a tabela 8 apresenta uma percepção semelhante, visto que tanto as empresas franqueadas quanto as não franqueadas declararam que, na maioria dos casos, o número de funcionários permaneceu estável, ou seja, a empresa sendo franqueada ou não franqueada, não influencia o aumento ou redução no número de funcionários.

Tabela 9. Percepção de desempenho

Variável	Classe	Franqueada		Não Franqueada		Total	
		F_i	%	F_i	%	F_i	%
Comparativamente com outras empresas do seu setor, como você avalia o desempenho da sua empresa?	Muito abaixo da média	0	0%	0	0%	0	0%
	Um pouco abaixo da média	1	4%	5	17%	6	11%
	Igual à média do setor	7	28%	14	47%	21	38%
	Um pouco acima da média	12	48%	8	27%	20	36%
	Muito acima da média	5	20%	3	10%	8	15%
	Total	25	100%	30	100%	55	100%

Fonte: Adaptado de Raifur (2013) a partir dos dados da pesquisa.

A percepção de desempenho, apesar de carregar certa quantidade de subjetivismo, demonstra o quanto o investidor está satisfeito com o seu negócio. A tabela 9 apresenta dados que demonstram que ambas as empresas estão satisfeitas com o seu empreendimento, porém 48% das empresas franqueadas consideram seu desempenho um pouco acima da média, já 47% das empresas não franqueadas entendem que estão com desempenho igual à média do setor. Assim, a percepção de desempenho das empresas franqueadas é superior ao desempenho das não franqueadas.

Tabela 10. Satisfação pessoal com o negócio

Variável	Classe	Franqueada		Não Franqueada		Total	
		F_i	%	F_i	%	F_i	%
Quanto à satisfação pessoal, em relação à sua empresa, você diria que está:	Muito insatisfeito	0	0%	0	0%	0	0%
	Insatisfeito	0	0%	2	7%	2	4%
	Nem satisfeito, nem insatisfeito	2	8%	6	20%	8	15%
	Satisfeito	21	84%	17	57%	38	69%
	Muito Satisfeito	2	8%	5	17%	7	13%
	Total	25	100%	30	100%	55	100%

Fonte: Adaptado de Raifur (2013) a partir dos dados da pesquisa.)

Na tabela 10, observa-se que 92% das empresas franqueadas estão satisfeitas com o seu negócio, e nenhuma está insatisfeita, enquanto as empresas não franqueadas têm um nível de satisfação de 74%, e de 7% de insatisfação.

O crescimento no faturamento, também foi um dos itens abordados na pesquisa, o qual teve a intenção de avaliar se um dos grupos conseguiu ter aumento nas vendas.

Tabela 11. Satisfação pessoal com o negócio

Variável	Classe	Franqueada		Não Franqueada		Total	
		F_i	%	F_i	%	F_i	%
Considerando os últimos 12 meses, você diria que o faturamento bruto:	Diminuiu mais de 10%	0	0%	2	7%	2	4%
	Diminuiu até 10%	2	8%	3	10%	5	9%
	Permaneceu estável	15	60%	13	43%	28	51%
	Aumentou até 10%	5	20%	10	33%	15	27%
	Aumentou mais de 10%	3	12%	2	7%	5	9%
	Total	25	100%	30	100%	55	100%

Fonte: Adaptado de Raifur (2013) a partir dos dados da pesquisa.

Ao se observar a tabela 11, é possível notar que o comportamento das empresas franqueadas e não franqueadas em relação à variação no faturamento é similar, de forma que a maioria delas percebeu uma estabilidade nas vendas, enquanto apenas 8% das franqueadas e 17% das não franqueadas indicaram uma redução. Desta forma, nota-se que a empresa sendo franqueada ou não franqueada, não influencia o aumento ou redução no faturamento.

Tabela 12. Satisfação pessoal com o negócio

Variável	Classe	Franqueada		Não Franqueada		Total	
		F_i	%	F_i	%	F_i	%
Com relação à qualidade de vida, você avalia que seu negócio impactou:	Muito negativamente	0	0%	0	0%	0	0%
	Negativamente	1	4%	0	0%	1	2%
	Não teve impacto	5	20%	13	43%	18	33%
	Positivamente	19	76%	16	53%	35	64%
	Muito positivamente	0	0%	1	3%	1	2%
	Total	25	100%	30	100%	55	100%

Fonte: Adaptado de Raifur (2013) a partir dos dados da pesquisa.

Quando o questionamento foi sobre o impacto que o negócio trouxe na qualidade de vida do empreendedor, 76% das empresas franqueadas afirmaram que foi positivo, enquanto 20% entendem que não houve impacto. Já 43% das empresas não franqueadas afirmam não ter sido impactadas e 53% responderam que foram impactadas positivamente, como demonstra a tabela 12, ao apresentar que a qualidade de vida, para os gestores de ambas as empresas, impactou de forma positiva.

4.4 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS

O coeficiente Alfa de Cronbach é uma ferramenta estatística utilizada para que os construtos sejam testados e, segundo Cortina (1993), está entre as mais importantes e difundidas ferramentas para construção de testes e aplicações. Seus valores devem estar entre 0,70 e 0,90, visto que valores abaixo do mínimo apontam como baixa a consistência interna da escala utilizada, enquanto valores acima do máximo, podem indicar que vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo. Dessa forma, os itens redundantes devem ser eliminados. Para Streiner (2003), os valores entre 0,80 e 0,90 devem ser os preferidos, porém Pestana e Gageiro (2008) entendem que valores entre 0,60 e 0,70 indicam consistência fraca, valores de 0,70 e 0,80 indicam consistência razoável, valores entre 0,80 e 0,90 revelam consistência boa e valores superiores a 0,90 revelam consistência muito boa.

4.4.1 Capital Físico

Este constructo, conforme demonstra a tabela 13, aponta um alfa de 0,826 sinalizando uma consistência boa.

Tabela 13. Constructo: Capital Físico

Indicador	Carga Fatorial	Alfa de Cronbach
3.1 A localização da empresa é estrategicamente superior aos concorrentes.	0,519	
3.2 Os produtos comercializados possuem algum diferencial em relação aos do concorrente.	0,793	
3.3 Os equipamentos que a empresa tem, possuem algum diferencial superior em relação ao concorrente	0,791	0,826
3.4 A tecnologia adotada no processo de comercialização é superior a do concorrente.	0,848	
3.5 Os produtos comercializados possuem algum atributo de qualidade superior aos do concorrente	0,877	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

4.4.2 Capital Humano

Na tabela 14, o índice atingido apontou uma consistência muito boa, sendo 0,943.

Tabela 14. Constructo: Capital Humano

Indicador	Carga Fatorial	Alfa de Cronbach
4.1 A empresa incentiva o trabalho em equipe.	0,668	
4.2 Existem avaliações de performance para auxiliar no desenvolvimento dos colaboradores.	0,858	
4.3 Os benefícios oferecidos pela empresa garantem a permanência dos colaboradores.	0,778	
4.4 Existe pesquisa de clima organizacional.	0,824	
4.5 Existe programa para prevenção a acidente de trabalho.	0,801	
4.6 Existe algum programa de educação continuada e/ou aperfeiçoamento dos colaboradores.	0,875	0,943
4.7 Os colaboradores, de maneira geral, tem qualidade superior aos concorrentes.	0,837	
4.8 Existe e é de conhecimento dos colaboradores um plano de carreira.	0,829	
4.9 O conhecimento técnico dos funcionários é superior ao dos concorrentes.	0,816	
4.10 Existem práticas de melhoria continua nos processos da empresa.	0,859	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

4.4.3 Capital Organizacional

O constructo Recursos de Capital Humano, inicialmente, apresentou um índice de 0,739, apesar de indicar consistência razoável, foi observado que o item “acesso aos gerentes e diretores da empresa é facilitado” estava distorcendo a análise, motivo pelo qual foi excluído. Dessa forma, a tabela 15 demonstra um índice de 0,804, considerado de consistência boa

Tabela 15. Constructo: Capital Organizacional

Indicador	Carga Fatorial	Alfa de Cronbach
5.1 A reputação da sua empresa junto aos clientes é superior aos concorrentes.	0,680	0,804
5.2 A empresa demonstra responsabilidade social, utilizando programas de coletas seletiva, admitindo colaboradores portadores de necessidades especiais	0,707	

5.3 A empresa possui manuais, fichas técnicas e/ou instruções de trabalho para as atividades realizadas.	0,829
5.4 A seu ver, a empresa demonstra capacidade de inovação.	0,891
5.6 A comunicação interna ocorre de forma eficaz.	0,657

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

4.4.4 Capital Financeiro

A tabela 16 apresenta o construto Capital Financeiro com uma consistência muito boa, correspondente a 0,943. Isso porque foi excluído o item "empresa possui recursos próprios para manter sua estrutura e seus equipamentos", por apresentar índice de correlação abaixo do esperado. Caso este item não fosse descartado, o alfa deste constructo seria 0,731.

Tabela 16. Constructo: Capital Financeiro

Indicador	Carga Fatorial	Alfa de Cronbach
6.2 Existe investimento em gestão integrada da qualidade.	0,955	0,943
6.3 Existe investimento em práticas de gestão de recursos humanos.	0,955	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

4.4.5 Desempenho

O construto desempenho, inicialmente composto de seis itens, demonstrado na tabela 17, apresentou um índice próximo do limite de razoável, após descartados os itens de "lucro médio obtido pela empresa em relação ao faturamento bruto", "variação no número de colaboradores" e "variação no faturamento bruto". Tais itens foram descartados por não apresentarem índices de correlação não satisfatórios.

Tabela 17. Constructo: Desempenho

Indicador	Carga Fatorial	Alfa de Cronbach
7.3 Comparativamente com outras empresas do seu setor, como você avalia o desempenho da sua empresa?	0,740	0,703
7.4 Quanto à satisfação pessoal com relação a sua empresa, você diria que está...	0,861	
7.6 Com relação à qualidade de vida, você avalia que seu negócio impactou...	0,778	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

4.5 TESTES DAS HIPÓTESES

Como as hipóteses serão testadas utilizando-se técnicas estatísticas paramétricas (teste t e regressão linear), um dos pressupostos, que precisam ser assegurados para que as estimativas sejam consistentes, é a normalidade dos dados.

Para checar a normalidade, as variáveis foram submetidas ao teste de Kolmogorov e Smirnov, conforme descrito na Tabela 18. Constata-se que a hipótese nula não é rejeitada para nenhum dos construtos, estando, portanto, aptas aos testes paramétricos.

Tabela 18. Teste K-S de normalidade de dados

Parâmetros		Capital Físico	Capital Humano	Capital Organizacional	Capital Financeiro	DESEMP
N		55	55	55	55	55
Normal Parameters[a,b]	Média	3,5200	2,8964	3,5091	2,8636	3,7027
	Desvio-p	0,83053	1,01488	0,85185	1,24147	,55128
Most Extreme Differences	Absoluto	0,115	0,117	0,107	0,147	0,160
	Positive	0,062	0,117	0,107	0,106	0,113
	Negative	-0,115	-0,086	-0,106	-0,147	-0,160
Kolmogorov-Smirnov Z		0,855	0,870	0,790	1,092	1,184
Sig. Assint. (2 caudas)		0,458	0,435	0,561	0,184	0,121

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

As correlações entre os construtos foram observadas utilizando-se da matriz de correlação de Pearson, a qual nota-se na tabela 19 que existe correlação entre eles, tais correlações foram identificadas de forma positiva, identificando que o crescimento de determinado construto, alavanca o aumento do outro.

Observa-se ainda, que a confiabilidade da matriz, encontra-se acima de 99%, o que se presume alto grau de confiança nos dados.

Tabela 19. Matriz de Correlações de Pearson

		Faturamento Bruto	Capital Físico	Capital Humano	Capital Organizacional
Capital Físico	r	,612**			
	Sig.	,000			
	N	55			
Capital Humano	r	,457**	,722**		
	Sig.	,000	,000		
	N	55	55		
Capital Organizacional	r	,563**	,732**	,832**	
	Sig.	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	
Capital Financeiro	r	,400**	,713**	,868**	,851**
	Sig.	,002	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

A tabela 19 demonstra que a maior correlação observada foi entre o constructo de capital financeiro e o constructo de capital humano, isso demonstra que empresas que investem em capital humano, também, investem em capital financeiro, e vice-versa. A menor correlação está entre capital financeiro e faturamento bruto, e apesar de ter menor intensidade, demonstra

que empresas, à medida que os recursos de capital financeiro aumentam, cresce o faturamento e vice-versa.

A correlação de Spearman foi utilizada para verificar a correlação entre os indicadores de desempenho, contudo foi observado que as variações no número de colaboradores, percepção pessoal de desempenho, satisfação pessoal com o negócio e impacto na qualidade de vida, não tem influência sob o desempenho. Dessa forma, foram analisados apenas as correlações das variáveis de desempenho, faturamento bruto, crescimento no faturamento e lucro médio, e foi observado que nem todas as variáveis têm correlações significativas.

Tabela 20. Matriz de Correlações de Spearman

		FAT_BRUTO	DESEMPENHO	VAR_FAT
DESEMPENHO	Rhô	,387**		
	Sig.	,004		
	N	55		
VAR_FAT	Rhô	-,025	,137	
	Sig.	,854	,317	
	N	55	55	
LUCRO_MÉDIO	Rhô	,423**	,501**	,124
	Sig.	,001	,000	,367
	N	55	55	55

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Observa-se, na tabela 20, que a variação no faturamento bruto não tem correlação significativa com nenhuma outra variável, em contrapartida, foi identificado que o lucro médio está positivamente correlacionado ao faturamento bruto e também ao desempenho, enquanto o desempenho está correlacionado ao faturamento bruto, todos com grau de confiabilidade de 99%.

4.5.1 H1: Os Recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional, capital financeiro) são diferentes entre empresas franqueadas e não franqueadas

A hipótese 1 foi testada, por meio do teste T, individualmente para cada uma das dimensões.

4.5.1.1 Capital Físico

Tabela 21. Estatística descritiva – Capital Físico

	Grupo	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Capital Físico	Franqueada	25	3,9840	0,49639	0,09928
	Não Franqueada	30	3,1333	0,86037	0,15708

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Os dados da tabela 21 demonstram que no item Recursos de Capital Físico, as empresas franqueadas ficaram com média próxima de 4, enquanto as empresas não franqueadas conseguiram média próxima de 3, em uma escala de 1 a 5.

Tabela 22. Teste T – Capital Físico

	Teste Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
	F	Sig.	t	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
s^2 iguais	5,570	0,022	4,370	53	0,000	0,85067	0,19464	0,46027	1,24106
s^2 não iguais			4,578	47,615	0,000	0,85067	0,18582	0,47697	1,22437

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

A diferença de Recursos de Capital Físico, entre as empresas franqueadas e as empresas não franqueadas, deve-se ao fato de que os franqueadores exigem dos franqueados o cumprimento de alguns critérios, bem como já fornecem a tecnologia e o produto consolidado. Nesse sentido, El Akremi, Perrigot e Piot-Lepetit (2015) entendem que as empresas franqueadas recebem *know-how*, informação na gestão e implantação de suas forças de vendas, assim como informações de processos operacionais padrão para gerenciar unidades franqueadas de forma eficaz. Por outro lado, Weaven *et al.* (2014) afirmam que os franqueados devem seguir as diretrizes do franqueador. Já as empresas não franqueadas têm a liberdade de escolherem os recursos da maneira que melhor lhes convier.

4.5.1.2 Capital Humano

Tabela 23. Estatística descritiva – Capital Humano

	Grupo	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Capital Humano	Franqueada	25	3,5560	0,67397	0,13479
	Não Franqueada	30	2,3467	0,92428	0,16875

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

No que se refere as diferenças entre os Recursos de Capital Humano, seguindo a mesma escala de 1 a 5, a tabela 23 demonstra que a média para as empresas franqueadas ficou acima de 3,5 enquanto para as empresas não franqueadas ficou próxima de 2.

Tabela 24. Teste T – Capital Humano

	Teste Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
	F	Sig.	t	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
s^2 iguais	1,613	0,210	5,443	53	0,000	1,20933	0,22218	0,76370	1,65497
s^2 não iguais			5,599	52,156	0,000	1,20933	0,21598	0,77598	1,64269

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Os Recursos de Capital Humano têm sua variação explicadas pelo modelo de gestão de recursos humanos, em muitos casos, o franqueador exerce interferência direta na atuação do gestor de recursos humanos, conforme Kellner *et al.* (2014) os sistemas de gestão de recursos humanos são projetados, implementados e avaliados, frequentemente pelos franqueadores. Nesse sentido, Barney e Hesterly (2007) afirmam que certas características do VRIO são percebidas por empresas que incentivam o trabalho em equipe e, também, dão autonomia ao funcionário.

4.5.1.3 Capital Organizacional

Tabela 25. Estatística descritiva – Capital Organizacional

	Grupo	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Capital Organizacional	Franqueada	25	4,1680	0,48194	0,09639
	Não Franqueada	30	2,9600	0,68762	0,12554

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Em relação aos Recursos de Capital Organizacional, a média para a empresas não franqueadas foi próxima a 3, já as empresas franqueadas ficaram com média acima de 4 neste constructo, conforme apresentado na tabela 25.

Tabela 26. Teste T – Capital Organizacional

	Teste Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
	F	Sig.	t	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
s^2 iguais	2,594	0,113	7,395	53	0,000	1,20800	0,16336	0,88035	1,53565
s^2 não iguais			7,632	51,601	0,000	1,20800	0,15828	0,89034	1,52566

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

No que se refere aos Recursos de Capital Organizacional, Wu (2015) entende que os franqueados possuem e usam ativos estratégicos como a reputação da marca para melhorar o desempenho da empresa. Da mesma forma, as empresas não franqueadas podem usar deste recurso, porém a construção da marca leva tempo para se consolidar, assim neste quesito as empresas franqueadas têm vantagens, pois já iniciam seu negócio com uma marca conhecida pelo público alvo.

4.5.1.4 Capital Financeiro

Tabela 27. Estatística descritiva – Capital Financeiro

	Grupo	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Capital Financeiro	Franqueada	25	3,7200	0,76485	0,15297
	Não Franqueada	30	2,1500	1,10758	0,20221

Por fim, o constructo Capital Financeiro apresentou média pouco acima de 2 para as não franqueadas e próxima de 4 para as franqueadas, como está exposto na tabela 27.

Tabela 28. Teste T – Capital Financeiro

	Teste Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
	F	Sig.	t	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
s^2 iguais	2,048	0,158	5,992	53	0,000	1,57000	0,26201	1,04447	2,09553
s^2 não iguais			6,192	51,363	0,000	1,57000	0,25356	1,06105	2,07895

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Os Recursos de Capital Financeiro estão inclusos em grande parte dos demais recursos, porém o diferencial é o quanto a empresa busca se diferenciar, investindo em capacitação e gestão do conhecimento, por meio de práticas sustentáveis de recursos humanos, assim como o quanto a empresa se preocupa com certificações e padrões internacionais. Nesse quesito, as empresas franqueadas, também, apresentaram melhores práticas, visto que, na maioria dos casos, herdam este comportamento dos franqueadores. Para complementar, Okoroafor (2013) argumenta que o sucesso de uma franquia é largamente determinado pela sua capacidade de alavancar todos os seus ativos por meio de uma estrutura de franquia aprendizagem e gestão do conhecimento.

4.5.2 H2: O desempenho de empresas franqueadas é diferente e melhor que as empresas não franqueadas.

A hipótese 2 não foi estatisticamente comprovada, visto que ambos os grupos pesquisados apresentaram desempenho parecidos, mesmo apontando melhor performance na utilização dos recursos. Isso reforça o entendimento de Gonçalves, Coelho e Souza (2011) ao afirmarem que a forma de gerir os recursos é que explica o desempenho das organizações.

Dessa forma, as tabelas 29 e 30 demonstram que o desempenho entre as empresas franqueadas e não franqueadas apresentou performance semelhante, destacando que a média obtida pelo grupo de empresas franqueadas ($\bar{x} = 3{,}854$) não é estatisticamente diferente (t = 1,902; p = 0,063) da média do grupo de empresas não franqueadas ($\bar{x} = 3{,}5767$).

Tabela 29. Estatística Descritiva – Desempenho

Grupo	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Franqueada	25	3,8540	0,48230	0,09646
Não Franqueada	30	3,5767	0,58071	0,10602

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Tabela 30. Teste T - Desempenho

	Teste de Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2 extr.)	Diferença média	Erro padrão	Intervalo de confiança da diferença (95%)	
								Inferior	Superior
s^2 iguais	2,131	0,150	1,902	53	0,063	0,27733	0,14579	-0,01509	0,56976
s^2 não iguais			1,935	53	0,058	0,27733	0,14334	-0,01016	0,56483

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

4.5.3 H3: Os Recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional, capital financeiro) influenciam o desempenho da empresa.

A hipótese 3 foi testada utilizando a regressão linear, a qual apontou que desempenho é significativamente influenciado apenas pelo capital humano. Contudo, foi analisado, também, a variação no faturamento que se mostrou influenciada pelos constructos de capital físico e de capital financeiro

4.5.3.1 Desempenho

A maior parte de desempenho é explicado pela constante, porém o capital humano tem interferência significativa, visto que a tabela 31, aponta que 31,3% do desempenho é explicado por este constructo

Tabela 31. Regressão Linear desempenho – Sumário

Resumo do modelo[b]

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,571[a]	,326	,313	,45684	2,198

a. Preditores: (Constante), Capital Humano
b. Variável dependente: DESEMPENHO
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

A tabela 32, assim como a 33 demonstram se o modelo teórico é significativo.

Tabela 32. Regressão Linear desempenho – ANOVA

ANOVA[a]

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	5,350	1	5,350	25,633	,000[b]
	Resíduos	11,061	53	,209		
	Total	16,411	54			

a. Variável dependente: DESEMPENHO
b. Preditores: (Constante), Capital Humano
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Tabela 33. Regressão Linear desempenho – Coeficientes

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	2,804	,188		14,932	,000
	Capital Humano	,310	,061	,571	5,063	,000

a. Variável dependente: DESEMPENHO
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Os resultados apresentados nas tabelas 32 e 33 demonstra que a significância é menor que 0,05, demonstrando, portanto, que o capital humano exerce influência sobre o desempenho, tornando o modelo é significativo

4.5.3.2 Variação no faturamento

Assim como no desempenho, grande parte da variação no faturamento é explicado pela constante, contundo, nesta análise, o capital físico e o capital financeiro exercem influência no seu resultado. A tabela, visto que a tabela 34 evidencia que há 14,2% da variação no faturamento, é explicada pelos constructos de capital físico e capital financeiro.

Tabela 34. Regressão Linear variação no faturamento bruto – Sumário

Resumo do modelo[b]

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,417[a]	,174	,142	,830	2,093

a. Preditores: (Constante), Capital Físico, Capital Financeiro
b. Variável dependente: Variação no faturamento bruto
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

As tabelas 35 e 36 atestam que os construtos de capital físico e capital financeiro influenciam a variação de faturamento, tornando o modelo é significativo. Contudo, há de se notar que o coeficiente B para capital físico, está influenciando negativamente, ou seja, à medida que capital físico diminui, aumenta a variação no faturamento e vice-versa.

Tabela 35. Regressão Linear variação no faturamento bruto – ANOVA

ANOVA[a]

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	7,543	2	3,771	5,478	,007[b]
	Resíduos	35,802	52	,689		
	Total	43,345	54			

a. Variável dependente: Variação no faturamento bruto
b. Preditores: (Constante), Capital Físico, Capital Financeiro
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

Tabela 36. Regressão Linear variação no faturamento bruto – Coeficientes

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Modelo padrão	Beta		
1	(Constante)	3,906	,505		7,738	,000
	Capital Financeiro	,424	,130	,588	3,272	,002
	Capital Físico	-,520	,194	-,482	-2,682	,010

a. Variável dependente: Variação no faturamento bruto
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2019)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi iniciado a partir do entendimento do possível bom desempenho das franquias em alimentação. O principal objetivo foi o de analisar se existe diferença no acesso e no uso de recursos entre empresas franqueadas e não franqueadas estabelecidas na cidade de Guarapuava, bem como se esses recursos são determinantes no desempenho dessas empresas. O que se procurou entender à luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR).

A teoria de VBR, que teve como seus precursores Penrose (1959), Wernerfet (1984) e Barney (1991), defende que os recursos são fontes de vantagens competitivas das organizações. Contudo, o grande foco está na heterogeneidade destes, visto que se os recursos forem iguais a todos os concorrentes, é possível que exista apenas igualdade competitiva.

A pesquisa parte do pressuposto que os recursos entre as empresas franqueadas e não franqueadas são diferentes, pois para Wu (2015) o compartilhamento de conhecimento, a confiança e a reputação da marca são pontos chaves e podem interferir no desempenho financeiro e no interior do sistema de franquias. Sendo que é mais difícil de se desenvolver fora do sistema, em função da concorrência direta.

Para que o objetivo fosse atingido, foram realizadas pesquisas, por meio de questionários, entregues pessoalmente aos empreendedores de empresas franqueadas e não franqueadas do segmento de alimentação, houve o retorno de 55 questionários, dos quais 25 foram de empresas franqueadas e 30 de empresas não franqueadas.

Após a coleta dos dados, estes foram submetidos à validação dos constructos, por meio do alfa de Cronbach, após foram submetidos ao teste de Kolmogorov e Smirnov para que a normalidade dos dados fosse verificada. Na sequência, foram feitas análises estatísticas, e se obtiveram respostas necessárias para o entendimento e conclusão referentes às questões elencadas neste estudo. Evidencia-se, pela correlação de Pearson, que existe correlação significante entre os constructos de capital físico, humano, organizacional e financeiro entre si e, também, com o faturamento bruto. A correlação de Spearman apontou que existe correlação entre o lucro médio com o faturamento bruto e com o desempenho, bem como entre o desempenho e o faturamento bruto.

A hipótese número 1 foi submetida à análise por meio do teste T, comprovando que os recursos utilizados por empresas franqueadas e não franqueadas são diferentes. Portanto, este estudo identificou que os todos os recursos são utilizados pelas empresas franqueadas, visto que a estatística descritiva demonstrou que a média de cada constructo é sempre a maior em favor delas. Assim sendo, em uma escala de 1 a 5, o constructo de capital físico apresentou média de

utilização em torno de 4 para as franqueadas e média próxima de 3 para a não franqueadas. O constructo de capital humano apontou média de 3,5 para as franqueadas e 2,3 para as não franqueadas. No que se refere ao constructo de capital organizacional, as médias ficaram semelhantes ao capital físico, pois apresentaram 4,2 para as empresas franqueadas e 3 para as empresas não franqueadas.

Dessa forma, fica evidenciado que as empresas franqueadas utilizam de forma mais dedicada os recursos disponíveis e procuram extrair todo o seu potencial para contribuir com o desempenho da organização. Todavia, vale ressaltar que nem sempre o fato de possuir determinados recursos, faz com que se obtenha desempenho diferenciado.

A hipótese número 2 foi igualmente submetida à análise por meio do teste T, as médias encontradas para as empresas franqueadas mostram o valor de 3,85, enquanto este para as empresas não franqueadas é de 3,57, isso demonstra que não há diferença estatística entre os dois grupos. Portanto, esta hipótese não foi confirmada, ou seja, o desempenho das franqueadas não demonstrou ser diferente nem melhor que o desempenho das não fraqueadas.

Para o teste da terceira hipótese, foi utilizada a regressão linear, é evidenciado que apenas o capital humano influencia o desempenho, isso explica mais de 30% do desempenho, ficando os outros 69% sob a responsabilidade dos demais componentes, inclusive componentes não abordados nesta pesquisa. Dessa forma, os constructos de capital físico, organizacional e financeiro não são significativos nesta análise.

A variação no faturamento, um dos indicadores de desempenho, sofre influência dos recursos de capital físico e dos recursos de capital financeiro, de forma que os dois constructos juntos explicam mais de 14% da variação no faturamento. O que chama a atenção é o fato do capital físico influenciar de forma negativa. Pode ser que tal resultado tenha relação com as condições impostas pelo franqueador, como fixação de limite de preços, divisão territorial, entre outras. Todavia, estas suposições são apenas inferências, visto que as técnicas aplicadas a este estudo não possibilitam tal análise.

Por se tratar de estudo apenas no segmento de alimentação em Guarapuava, este fica fragilizado, não tendo representatividade para ser estendido para outras regiões e segmentos. Desse modo, fica a sugestão de trabalhos futuros, por meio de estudos comparativos sobre outros segmentos ou, ainda, multissegmentos, para que haja uma abrangência maior da população, de diferentes regiões.

No que se refere às contribuições para a sociedade, o estudo revela que as empresas estão subutilizando seus recursos, estas poderiam reavaliar a possibilidade de melhor aproveitá-los. Salienta-se que mesmo empresas que não foram alvos dessa pesquisa, ao ter acesso a este

estudo, podem fazer esta reflexão. Ainda como forma de contribuição, foi elaborado um relatório e entregue aos participantes da pesquisa.

Esta pesquisa contribuiu de forma relevante para o meio acadêmico, pois correlacionou recursos de diferentes empresas dentro de um mesmo segmento, bem como analisou a interferência dos recursos no desempenho destas. Possibilitando, pois, que o trabalho seja utilizado como ponto de partida para estudos relevantes acerca do sistema de franquias.

REFERÊNCIAS

ACQUAAH, M; CHI, T. A longitudinal analysis of the impact of firm resources and industry characteristics on firm-specific profitability. **Journal of Management & Governance**, v. 11, n. 3, p. 179-213, 2007.

AMIT, R. P.; SCHOEMAKER, J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.

AREND, R. J.; LÉVESQUE, M. Is the resource-based view a practical organizational theory?. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 913-930, 2010.

AREND, R, J. Differences in RBV strategic factors and the need to consider opposing factors in turnaround outcomes. **Managerial and Decision Economics**, v. 29, n. 4, p. 337-355, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Evolução do setor 2013-2017**. Disponível em: https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Desempenho-do-Franchising-2017.pdf. Acesso em: 15 março 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Desempenho do franchising brasileiro**: Projeções 2018/2019. Disponível em: https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/01/desempenho-do-franchising-brasileiro-projecoes-2018-2019.pdf. Acesso em: 23 maio 2019.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 07, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v.32, n.10, p.1231-1241, 1986.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BECKMANN, M.; ZEYEN A. Franchising as a Strategy for Combining Small and Large Group Advantages (Logics) in Social Entrepreneurship: A Hayekian Perspective. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 43, n. 3, p. 502 – 522, 2014.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SCHAEFER, S.; SHANLEY, M. **Economics of Strategy**, 6. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

BINDER, M. P., FAVORETO, R. L., VIEIRA, S. F. A. RBV e Empreendedorismo: permutações contributivas. **Revista de Empreendimento e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 3, 2012.

BULGACOV, S; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A., DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIEN, S. Y. Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. **Management Decision**, v. 52, n. 5, p. 916 – 933, 2014.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, p. 118 – 128, 1995

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. Journal of Applied Psychology. v. 78, p. 98-104. 1993.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUMBERLAND D. M., MEEK, W. R., GERMAIN, R. Entrepreneurial Self-Efficacy and Firm Performance in Challenging Environments: Evidence from the Franchise Context. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 20, n. 1, 2015.

DIERICKX, I. COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1506 – 1511. 1989.

DOLABELA, F**. Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A**. Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EL AKREMI, A., PERRIGOT, R., PIOT-LEPETIT, I. Examining the Drivers for Franchised Chains Performance through the Lens of the Dynamic Capabilities Approach. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 145 – 165, 2015.

EVANSCHITZKY, H., CAEMMERER, B., BACKHAUS, C. The Franchise Dilemma: Entrepreneurial Characteristics, Relational Contracting, and Opportunism in Hybrid Governance. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 279 – 298, 2016.

FISCHMANN, A. A. *et al***. Ação empreendedora:** Como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Gente, 2010.

FRANQUIA EMPRESA. **Franquia:** Franqueador e Franqueado. Disponível em: <http://franquiaempresa.com/2010/02/franquia-franqueado-e-franqueador.html>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2018.

GALBREATH, J.; GALVIN, P. Accounting for performance variation: how important are intangible resources?. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 14, n. 2, p. 150-170, 2006.

GARG, V. K., PRIEM, R. L., RASHEED, A. A. A Theoretical Explanation of the Cost Advantages of Multi-unit Franchising. **Journal of Marketing Channels**, v. 20, n. 1-2, p. 52 – 72, 2013.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review,** v. 26, n. 3, p. 431-445, jul. 2001.

GONÇALVES, C. A., COELHO, M. F., SOUZA, E. M. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 819-855, 2011.

GRANT, R.M. The resource based theory of competitive advantage. **California Management Review**, v. 33, n.3, p. 114-35, 1991.

GRECO, S. M. S. S. et al**. Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2010.

HIDALDO, N. C. C; SCUR, G. **Uma análise através da visão baseada em recursos, 2009**. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/ E2009_ T00287_PCN88070.pdf>. Acesso em: 13 de janeiro de 2019.

HOFFMANN, J; ALBERTON, L**. Análise custo/benefício entre negócios independentes e o sistema de franquias**. Florianópolis: 2005.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/guarapuava/panorama>. Acesso em: 27 de abril de 2019.

INFOMONEY. **Vantagens e desvantagens das franquias - Para o franqueador.** Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/educacao/guias/noticia/257245/vantagens-desvantagens-das-franquias-para-franqueador>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2018.

INFOMONEY. **Vantagens e desvantagens das franquias - Para o franqueado.** Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/educacao/guias/noticia/257253/vantagens-desvantagens-das-franquias-para-franqueado>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2018.

KELLNER, A., TOWNSEND, K., WILKINSON, A., PEETZ, D. Decaf or double shot? The strength of franchisor control over HRM in coffee franchises. **Human Resource Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 323 – 338, 2014.

LEASK, G. **Strategic Groups and The Resource Based View**: Natural Complements Enhancing Our Understanding of Competitive Process. Birmingham: Aston Business School, 2004.

LEONIDOU, L.C.; LEONIDOU, C.N.; FOTIADIS, T.A.; ZERITI, A. Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. **Tourism Management**, v. 35, p. 94-110, 2013.

LIMA JUNIOR, A. S. de, LUNA, R. M., SOUSA, A. R. de**. Evolução do sistema de franquias no Brasil**. São Paulo: Remark, 2012.

LIMA, M. M. **Relação entre recursos e capacidades, vantagem competitiva e desempenho operacional:** Análise em indústrias automotivas de Santa Catarina. Dissertação - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, p. 418-438, 1982.

LIU, W. K., LEE, Y. S., HUNG, L. M. The interrelationships among service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: Examination of the fast-food industry. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 20, n. 2, p. 146 – 162, 2016.

LOPEZ-BAYON, S., LOPEZ-FERNANDEZ, B. Partner Empowerment and Relationship Failure in Franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 4, p. 1059 – 1079, 2016.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21 n. 1, p. 135 – 172, 1996.

MACHADO, M. M.; SANT'ANA, S. V.; TOLEDO FILHO, J. R. Análise dos recursos organizacionais que levam a vantagem competitiva em uma indústria do setor metalúrgico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 7, n. 2, p. 73-97, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: Da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 268-288, mar./abr., 2010.

MINTZBERG, H. LAMPEL, J. QUINN, J. B. GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource- based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 29, n. 7, p. 745-768, 2008.

NIJMEIJER, K. J., FABBRICOTTI, I. N., HUIJSMAN, R. Creating Advantages with Franchising in Healthcare: An Explorative Mixed Methods Study on the Role of the Relationship between the Franchisor and Units. **Plos one**, v. 10, 2015.

NIJMEIJER, K. J., HUIJSMAN, R., FABBRICOTTI, I. N. Creating advantages through franchising in healthcare: a qualitative, multiple embedded case study on the role of the business format. **BMC Health Services Research**, v. 14, p. 485, 2014.

OKOROAFOR, H. The barriers to tacit knowledge sharing in franchise organizations. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 12, n. 1, p. 97 – 102, 2014.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review.** v. 15, n. 12, p. 241-265, apr. 1990.

PALACIOS, L. L., JUSTE, V. B., MADANOGLU, M., ALON, I. Franchising and value signaling. **Journal of Services Marketing**, v. 28, n. 2, p. 105 – 115, 2014.

PECANHA, A. R. O., OLIVEIRA, S. B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 126 – 135, 2015.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Blackwell, 1959.

PERDREAU, F., LE NADANT, A. N., CLIQUET, G. Human Capital Intangibles and Performance of Franchise Networks: A Complementary View between Agency and Critical Resource Perspectives. **Managerial and Decision Economics**, v. 36, p. 121 – 138, 2015.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. 5. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2008.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, p.179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RAIFUR, L. **Fatores determinantes do desempenho de pequenas e médias empresas da região Centro-sul do Estado do Paraná**. Tese - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

RUNYAN, R. C.; HUDDLESTON, P.; SWINNEY, J. L. A resource-based view of the small firm: Using a qualitative approach to uncover small firm resources. **Qualitative Market Research:** An International Journal, v. 10, n. 4, p. 390-402, 2007.

SEBRAE. **Franquias**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf>. Acesso em: 10 fevereiro de 2018.

SEBRAE. **Franquia:** Como funciona o sistema de franquias. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/como-funciona-o-sistema-de-franquias,46cf39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2018.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn´t matter. **Journal of Personality Assessment**. v. 80, p. 217-222. 2003.

TALLOO, T. J. **Business Organisation and Management**: According to the Syllabus of B Com (Hons) Course of University of Delhi. New Delhi: MacGraw-Hill, 2007.

TECCE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic Capabilities ant strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509 – 533, 1997.

WEAVEN, S., GRACE, D., DANT, R., BROWN, J. R. Value creation through knowledge management in franchising: a multi-level conceptual framework. **Journal of Services Marketing**, v. 28, n. 2, p. 97 – 104, 2014.

WERNERFELT, B. A resource-based view of firm. **Strategic Management Journal,** v. 5, n. 2, p. 171 – 180, 1984.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WU, CW. Antecedents of franchise strategy and performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1581 – 1588, 2015.

XIE, W., ZHAO, Y., JIANG, Z. Optimizing product service system by franchise fee contracts under information asymmetry. **Annals of Operations Research**, v. 240, n. 2, p. 709 – 729, 2016.

ZHANG, J. J., LAWRENCE, B., ANDERSON, C. K. An agency perspective on service triads: Linking operational and financial performance. **Journal of Operations Management**, v. 35, p. 56 – 66, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Questionário

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISA EMPRESARIAL

Caro Empreendedor,

Este questionário é parte integrante da Dissertação de Mestrado que aborda a Gestão das Empresas Franqueadas e Não Franqueadas no ramo de alimentação em Guarapuava. O objetivo é compor a base de dados para as devidas análises. Solicitamos sua colaboração para que responda as questões a seguir, as quais não lhe tomarão mais que 10 minutos. Garantimos a confidencialidade das informações, bem como o seu uso exclusivo para fins acadêmicos, visto que dependemos de todos os respondentes para o alcance dos nossos objetivos.

Muito obrigado, pelo apoio e confiança.

Sandro Castilho
Mestrando – Unicentro

Leo Raifur
Prof. Orientador - Unicentro

1. DADOS DO EMPREENDEDOR

1.1 Gênero

( ) Masculino

( ) Feminino

1.2 Estado Civil

( ) Solteiro (a)

( ) Casado (a)

( ) Divorciado (a)

( ) Outro

1.3 Ano de nascimento

( )

1.4 Escolaridade completa

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior

( ) Especialização

( ) Mestrado/Doutorado

2. DADOS DA EMPRESA

2.1 Ano de fundação

( )

2.2 Número de funcionários

( )

2.3 Investimento inicial total (R$)

( ) Menos de 10 mil
( ) De 10 mil a 25 mil
( ) De 25 mil a 120 mil
( ) De 120 mil a 240 mil
( ) De 240 mil a 720 mil
( ) De 720 mil a 1,2 milhões
( ) De 1,2 milhões a 5 milhões

2.4 Regime de tributação

( ) Lucro Real
( ) Lucro Presumido
( ) Simples Nacional

2.5 Faturamento Bruto anual (R$)

( ) Menos de 360 mil
( ) De 360 mil a 1,2 milhões
( ) De 1,2 a 2,4 milhões
( ) De 2,4 a 5 milhões
( ) De 5 a 10 milhões
( ) De 10 a 20 milhões
( ) De 20 a 50 milhões

A partir deste momento, nos tópicos 3 ao 6, assinale a opção que mais corresponde à sua realidade, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

3. RECURSOS DE CAPITAL FÍSICO

Questão	1	2	3	4	5
3.1 A localização da empresa é estrategicamente superior aos concorrentes.	( )	( )	( )	( )	( )
3.2 Os produtos comercializados possuem algum diferencial em relação aos do concorrente.	( )	( )	( )	( )	( )
3.3 Os equipamentos que a empresa tem, possuem algum diferencial superior em relação ao concorrente.	( )	( )	( )	( )	( )
3.4 A tecnologia adotada no processo de prestação de serviços é superior à do concorrente.	( )	( )	( )	( )	( )
3.5 Os produtos comercializados possuem algum atributo de qualidade superior aos do concorrente.	( )	( )	( )	( )	( )

4. RECURSOS DE CAPITAL HUMANO

Questão	1	2	3	4	5
4.1 A empresa incentiva o trabalho em equipe.	( )	( )	( )	( )	( )
4.2 Existem avaliações de performance para auxiliar no desenvolvimento dos colaboradores.	( )	( )	( )	( )	( )
4.3 Os benefícios oferecidos pela empresa garantem a permanência dos colaboradores.	( )	( )	( )	( )	( )
4.4 Existe pesquisa de clima organizacional.	( )	( )	( )	( )	( )
4.5 Existe programa para prevenção a acidente de trabalho.					
4.6 Existe algum programa de educação continuada e/ou aperfeiçoamento dos colaboradores.	( )	( )	( )	( )	( )
4.7 Os colaboradores, de maneira geral, têm qualidade superior aos concorrentes.	( )	( )	( )	( )	( )
4.8 Existe e é de conhecimento dos colaboradores um plano de carreira.	( )	( )	( )	( )	( )
4.9 O conhecimento técnico dos funcionários é superior ao dos concorrentes.	( )	( )	( )	( )	( )
4.10 Existem práticas de melhoria continua nos processos da empresa.	( )	( )	( )	( )	( )

5. RECURSOS DE CAPITAL ORGANIZACIONAL

Questão	1	2	3	4	5
5.1 A reputação da sua empresa junto aos clientes é superior aos concorrentes.	( )	( )	( )	( )	( )
5.2 A empresa demonstra responsabilidade social, utilizando programas de coletas seletiva, admitindo colaboradores portadores de necessidades especiais, entre outros.	( )	( )	( )	( )	( )

Questão	1	2	3	4	5
5.3 A empresa possui manuais, fichas técnicas e/ou instruções de trabalho para as atividades realizadas.	( )	( )	( )	( )	( )
5.5 A seu ver, a empresa demonstra capacidade de inovação.	( )	( )	( )	( )	( )
5.6 O acesso aos gerentes e diretores da empresa é facilitado.	( )	( )	( )	( )	( )
5.7 A comunicação interna ocorre de forma eficaz.	( )	( )	( )	( )	( )

6. RECURSOS DE CAPITAL FINANCEIRO

Questão	1	2	3	4	5
6.1 A empresa possui recursos próprios para manter sua estrutura e seus equipamentos.	( )	( )	( )	( )	( )
6.2 Existe investimento em gestão integrada da qualidade.	( )	( )	( )	( )	( )
6.3 Existe investimento em práticas de gestão de recursos humanos.	( )	( )	( )	( )	( )

7. PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO

Questão

7.1 O lucro médio obtido pela empresa em relação ao faturamento bruto foi:

( ) Menos de 3%
( ) De 3% a 5%
( ) De 6% a 10%
( ) De 11% a 15%
( ) De 16% a 20%
( ) De 21% a 25%
( ) Mais de 25%

7.4 Quanto à satisfação pessoal em relação a sua empresa, você diria que está:

( ) Muito satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Nem satisfeito, nem insatisfeito
( ) Insatisfeito
( ) Muito insatisfeito

7.2 Considerando os últimos 12 meses, você diria que o número de colaboradores:

( ) Aumentou mais de 5%
( ) Aumentou até 5%
( ) Permaneceu estável
( ) Diminuiu até 5%
( ) Diminuiu mais de 5%

7.3 Comparativamente com outras empresas do seu setor, como você avalia o desempenho da sua empresa?

( ) Muito acima da média
( ) Um pouco acima da média
( ) Igual a média do setor
( ) Um pouco abaixo da média
( ) Muito abaixo da média

7.5 Considerando os últimos 12 meses, você diria que o faturamento bruto:

( ) Aumentou mais de 10%
( ) Aumentou até 10%
( ) Permaneceu estável
( ) Diminuiu até 10%
( ) Diminuiu mais de 10%

7.6 Com relação à qualidade de vida, você avalia que seu negócio impactou:

( ) Muito positivamente
( ) Positivamente
( ) Não teve impacto
( ) Negativamente
( ) Muito negativamente

Fonte: Adaptado de Raifur (2013) e Machado, Sant'Ana e Toledo Filho (2013)