

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FRANQUEADOS À LUZ DA *RESOURCE-BASED VIEW* (RBV): O CASO DE UMA REDE DE FRANQUIAS DO SETOR FARMACÊUTICO**

## **EVALUATION OF FRANCHISEE PERFORMANCE IN THE LIGHT OF *RESOURCE-BASED VIEW* (RBV): THE CASE OF A FRANCHISE NETWORK OF THE PHARMACEUTICAL SECTOR**

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL FRANQUICIADO EN LA LUZ DE LA VISIÓN BASADA EN RECURSOS (RBV): EL CASO DE UNA RED DE FRANQUICIAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO**

**Marlene Medeiros, MSc**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte/Brazil  
[leneideiros76@gmail.com](mailto:leneideiros76@gmail.com)

**Marcel Lima Ribeiro Dantas, MSc**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte/Brazil  
[marcellrdantas@yahoo.com.br](mailto:marcellrdantas@yahoo.com.br)

**Aline Soares Dantas, MSc**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte/Brazil  
[eng.alinedantas@gmail.com](mailto:eng.alinedantas@gmail.com)

**Camila Cristina Rodrigues Salgado, Dra.**

Universidade Federal da Paraíba /Brazil  
[adm.camilarodrigues@hotmail.com](mailto:adm.camilarodrigues@hotmail.com)

#### **RESUMO**

A avaliação de desempenho agrega valor ao negócio e fornece informações para o processo de tomada de decisão. Contudo, não existe consenso sobre os métodos ou tipos de indicadores para avaliar o desempenho de franquias e franqueados. Assim, partindo da *Resource-Based View* (RBV), este estudo objetivou identificar os recursos que possuem potencial de conferir vantagens competitivas a quarenta franqueados da maior rede de franquias de farmácias de manipulação do Brasil, ranqueando e categorizando seus desempenhos. Os recursos foram analisados conforme o modelo VRIO, enquanto o método multicritério TOPSIS foi utilizado para estabelecer o *ranking* e a classificação dos franqueados. Como resultado, a reputação, a área construída e a localização foram os recursos que mostraram maior potencial de conferir vantagem competitiva aos franqueados. Além disso, as 40 unidades foram classificadas em 3 níveis: excelente (17,5%), bom (62,5%) e insuficiente (20%), o que permite ao franqueador viabilizar estratégias diferenciadas para cada categoria.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho de Franqueados; Setor Farmacêutico; Rede de Franquias; Visão Baseada em Recursos; TOPSIS.

#### **ABSTRACT**

Performance assessment adds value to the business and provides information for the decision-making process. However, there is no consensus on the methods or types of indicators to evaluate the performance of franchises and franchisees. Thus, based on Resource-Based View (RBV), this study aimed to identify the resources that have the potential to confer competitive advantages to forty franchisees of the largest franchise network of pharmacies in Brazil, ranking and categorizing their performance. The resources were analyzed according to the VRIO model, while the TOPSIS multicriteria method was used to establish the ranking and classification of the franchisees. As a result, reputation, area built, and location were the features that showed the greatest potential to confer competitive advantage on franchisees. In addition, the 40 units were classified into three levels: excellent (17.5%), good (62.5%) and insufficient (20%), which allows the franchisor to make differentiated strategies for each category.



**Keywords:** Franchisee Performance Evaluation; Pharmaceutical Sector; Franchise Network; Resource-Based View; TOPSIS.

## **RESUMEN**

La evaluación del desempeño agrega valor al negocio y brinda información para el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, no existe consenso sobre los métodos o tipos de indicadores para evaluar el desempeño de las franquicias y los franquiciados. Por lo tanto, basado en la Visión Basada en Recursos (RBV), este estudio tuvo como objetivo identificar los recursos que tienen el potencial de conferir ventajas competitivas a cuarenta franquiciados de la red de farmacias más grande de Brasil, clasificando y categorizando su desempeño. Los recursos se analizaron según el modelo VRIO, mientras que el método de multicriterio TOPSIS se utilizó para establecer la clasificación y clasificación de los franquiciados. Como resultado, la reputación, el área construida y la ubicación fueron las características que mostraron el mayor potencial para conferir una ventaja competitiva a los franquiciados. Además, las 40 unidades se clasificaron en tres niveles: excelente (17,5%), bueno (62,5%) e insuficiente (20%), lo que permite al franquiciador hacer estrategias diferenciadas para cada categoría.

**Palabras clave:** Evaluación del Desempeño del Franquiciado; Sector Farmaceutico; Red de Franquicias; Visión Basada en Recursos; TOPSIS.

## **1 INTRODUÇÃO**

O *franchising*, um acordo contratual pelo qual o franqueado paga ao franqueador o direito de vender o produto e/ou serviço do franqueador e/ou o direito de usar sua marca em um determinado local e por um determinado período de tempo (PERRIGOT, 2018), é uma das formas de mais rápido crescimento do varejo no mundo (COMBS; KETCHEN; HOOVER, 2004; DANT; KACKER; COUGHLAN; EMERSON, 2007). Na academia, o *franchising* tornou-se um tópico de pesquisa multidisciplinar em disciplinas gerais de negócios, como economia, finanças e gestão, gerando resultados que apontam que esse sistema ajuda as empresas a gerar vantagens competitivas, levando-as a um melhor desempenho (SUN; LEE, in press).

Sobre o tema desempenho, sabe-se que a despeito de sua relevância, sua avaliação ainda é uma temática em desenvolvimento na Administração. Se por um lado esta tem sido uma das principais preocupações dos gestores, que tentam compreender os fatores que levam ao alto desempenho, de forma a desenvolver estratégias que possam efetivamente aperfeiçoar os resultados das redes de franquias, por outro lado ainda há lacunas no conhecimento sobre os principais impulsionadores do desempenho de franqueados (HARMON; GRIFFITHS, 2008). Em outras palavras, há escassez de modelos de avaliação de desempenho que considerem as especificidades dos setores, e esta carência, conseqüentemente, incide sobre os modelos para avaliação do desempenho de franqueados (NEELY, 2005; LAVIERI; CORRÊA; CUNHA, 2015; WU, 2015; DANT et al., 2007).

Nesse sentido, considerando que não existe um consenso sobre os métodos e os tipos de indicadores utilizados na avaliação de desempenho de franqueados (MELO; BORINI; OLIVEIRA; PARENTE, 2015; NEUENFELDT; SILUK; SOLIMAN; NARA; KIPPER, 2015; PAULINO, 2011; ASARE; KANG; ALEJANDRO, 2010), o presente estudo pondera que esta questão se configura como um problema de decisão multicritério, caracterizado pela presença de múltiplas alternativas e critérios, avaliados por um ou mais decisores, sendo esta análise conduzida pelo desejo de atender múltiplos objetivos, por vezes conflitantes entre si (HUANG, 2016; ZHU; LI; WU; WANG; LIANG, 2013).

No entanto, apesar da adequação dos modelos multicritério ao problema de avaliação de desempenho em franquias, em pesquisa realizada nas bases de dados Scopus, Science Direct e Emerald, usando a combinação

de termos: (*franchises OR franchise OR franchising*) AND (*ahp OR electre OR anp OR tophis OR promethee OR mcda OR mcdm OR multicriteria*) AND (*performance evaluation OR performance measurement OR strategic performance measurement*) AND (*pharmaceutical industry OR pharmaceutical market*), não foram encontrados trabalhos com essa associação.

Alguns trabalhos acerca de avaliação de desempenho em franquias foram encontrados (CHIEN, 2014; MELO et al., 2015; NEUENFELDT et al., 2015; FERNÁNDEZ-MONROY; MARTÍN-SANTANA; GALVÁN-SÁNCHEZ, 2018), porém o presente trabalho desponta por ser o primeiro a tratar a avaliação de desempenho de franqueados no contexto de franquias farmacêuticas brasileiras utilizando um método multicritério.

A escolha de franquias farmacêuticas se deu considerando que os principais competidores no mercado farmacêutico são a indústria de medicamentos e o segmento magistral (farmácias de manipulação). Este tipo de farmácia representa significativa parcela do mercado brasileiro de medicamentos e, em sua maioria, são micro e pequenas empresas que operam em um setor amplamente pulverizado, em que as firmas não possuem clara estratégia de competição (BONFILIO; EMERICK; NETTO; SALGADO, 2010).

Diante do exposto, com o propósito de contribuir para elucidar as questões aqui levantadas e em um ramo ainda não explorado, este trabalho analisa o desempenho dos franqueados da maior rede de franquias do setor de farmácia de manipulação do Brasil. Assim, o objetivo deste artigo foi identificar os recursos que têm potencial de conferir vantagens competitivas aos franqueados do setor farmacêutico, ranqueando e categorizando o desempenho destes.

Para isso, adota-se a *Resource-Based View* – RBV, ou Visão Baseada em Recursos, para explicar as discrepâncias entre os diferentes desempenhos. Nesta perspectiva, os desempenhos das firmas são decorrentes de seus recursos internos, e para conferir vantagem competitiva sustentável, esses recursos precisam ser valiosos, raros, difíceis de imitar e apoiados pela organização (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Já em relação ao método multicritério, foi utilizado o TOPSIS (*Technique for Order Performance by Similarity to Ideal Solution*), um dos métodos que tem crescido nos mais diferentes contextos de aplicação (BEHZADIAN; OTAGHSARA; YAZDANI; IGNATIUS, 2012), na intenção de atender aos objetivos de ranquear e classificar, por meio de uso de regras de decisão. A escolha desse método deve-se, entre outros fatores, por se tratar de uma lógica simplificada, tornando mais compreensível sua aplicação (CABLES; LAMATA; VERDEGAY, 2016), e por sua melhor capacidade de distinção entre alternativas, o que produz resultados mais próximos da realidade e com melhor qualidade de análise (CHU; SHYU; TZENG; KHOSLA, 2007).

Como resultado, o presente estudo contribui com a teoria e prática. Em outras palavras, o estudo avança dado que explora o tema avaliação de desempenho de franqueados à luz da RBV, bem como oferece informações estratégicas ao setor estudado, na medida em que identifica recursos que têm potencial de conferir vantagem competitiva.

As demais seções deste artigo estão estruturadas da seguinte forma: primeiramente, contempla-se uma revisão da literatura sobre RBV, avaliação de desempenho de franqueados e TOPSIS; em seguida, são apresentados os aspectos metodológicos, que compreendem a caracterização da rede de franquias investigada, os critérios escolhidos para a avaliação de desempenho, a estrutura de preferências do franqueador e os grupos formados a partir do desempenho dos franqueados; e finalmente, são tecidas as considerações finais do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico versa sobre: (2.1) a Visão Baseada em Recursos, apresentando seus autores seminais, seus princípios, sua tipologia de recursos, as características VRIO dos recursos e as implicações competitivas desses recursos; (2.2) estudos anteriores sobre que avaliaram o desempenho de franquias e; (2.3) o método multicritério TOPSIS (*Technique for Order Performance by Similarity to Ideal Solution*).

### 2.1 *Resource-Based View* (RBV) - Visão Baseada em Recursos

A *Resource-Based View* (RBV), ou Visão Baseada em Recursos, é uma abordagem fundamentada nos trabalhos de autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993), entre outros, que surgiu como uma explicação da heterogeneidade de desempenho entre as empresas, colocando-se como base teórica para a maioria dos estudos que buscam examinar a questão sobre como as empresas alcançam uma vantagem competitiva sustentável. De forma geral, a RBV considera os recursos e capacidades como fatores essenciais ou como a gênese da vantagem competitiva (LEITE; PORSSE, 2003; ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010; PEDROSA; CARVALHO, 2014).

Essa é uma abordagem defendida desde a década de 50, mas que se apresenta mais fortemente na década de 80, como alternativa ou contraponto à posição dominante da organização industrial e foco externo de posicionamento representado por Porter (1989) (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; LEITE; PORSSE, 2003; FORTE; MOREIRA, 2007; BECERRA, 2008). Em seu discurso, a RBV expõe que as empresas se diferenciam umas das outras por meio de duas suposições fundamentais: a heterogeneidade e imobilidade dos recursos.

A heterogeneidade ocorre devido à configuração dos recursos, indicando que com o passar do tempo, cada empresa vai adquirindo conhecimentos e experiências diferentes e têm acesso a recursos distintos, fazendo assim com que a organização consiga alcançar uma posição diferenciada no mercado (WERLANG; DALBOSCO; FLORIANI; ROSSETTO, 2014). Já a imobilidade de recursos implica dizer que algumas das diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras, pois pode ser muito custoso desenvolvê-los ou adquiri-los (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Recursos são ativos tangíveis ou intangíveis que permitem a criação e implementação de estratégias. Dentre os recursos, podem ser citados fábricas, produtos, reputação e trabalho em equipe. Por sua vez, capacidades são recursos que permitem à empresa aproveitar completamente outros recursos. Os recursos e capacidades são, segundo a RBV, classificados em financeiros, físicos, humanos e organizacionais, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Tipologia dos recursos organizacionais

Recursos	Descrição
Financeiros	Dinheiro proveniente de qualquer fonte da empresa para criar seus programas e estratégias. Pode ser de empreendedores, acionistas, credores e bancos. Exemplo; origem do capital, lucro, faturamento, capacidade de financiamento.
Físicos	Recursos que envolvem a estrutura física, atividades e processos executados pelas organizações. Exemplos: equipamentos de ponta, estratégia de liderança em tecnologia, localização geográfica, sinergia operacional.
Humanos	São os recursos relacionados às pessoas que participam de uma organização consideradas individualmente. Exemplo: treinamento, inteligência, experiência, rede de relacionamentos.
Organizacionais	Caracterizados pela interação de grupos de pessoas, incluindo sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, além da cultura e reputação da empresa. Exemplos: estrutura organizacional, cultura organizacional, comunicação organizacional, relações entre a organização e o ambiente

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

Coordenar esses recursos e capacidades de maneira que haja cooperação entre eles significa criar um potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas que podem resultar em desempenhos superiores e sustentáveis, até que empresas concorrentes obtenham um conjunto de recursos equivalentes (CARVALHO; KAYO; MARTIN, 2010).

Ademais, dado que nem todos os recursos e capacidades contribuem de forma fundamental para a vantagem competitiva, conhecê-los é um passo importante para que as empresas possam aproveitar por completo o potencial de cada um deles. Nesse sentido, a principal ferramenta apresentada pela literatura para conduzir este tipo de análise é o Modelo VRIO (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011), criado com o intuito de analisar se os recursos e capacidades são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e explorados pela organização (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011; GOHR; SANTOS; BURIN; MARQUES; ARAI, 2011), apontando, ao final, quais os recursos e capacidades são considerados estratégicos.

As questões que norteiam este modelo são (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2011):

a) **VALOR:** Os recursos e capacidades permitem que a empresa explore oportunidades externas ou neutralize uma ameaça advinda do ambiente?

b) **RARIDADE:** Os recursos são controlados atualmente por um número pequeno de empresas concorrentes?

c) **IMITABILIDADE:** As empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los?

d) **ORGANIZAÇÃO:** As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para sustentar à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Assim, abrangendo quatro questões, o modelo VRIO analisa os recursos e capacidades que uma empresa possui, bem como o potencial de cada um para gerar vantagens competitivas (Gohr *et al.*, 2011). Por meio das respostas aos questionamentos feitos no modelo, é possível identificar como o recurso ou capacidade

analisado contribui em termos de implicações competitivas, resultando em desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável (HERMES; CRUZ; SANTINI, 2016). A partir desta análise, o modelo aponta que (BARNEY; HESTERLY, 2011):

a) Se o recurso/capacidade for valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela organização obtém-se uma **vantagem competitiva sustentável**;

b) Se o recurso/capacidade for valioso e raro, mas não for custoso de imitar, então se tem uma **vantagem competitiva temporária**;

c) Se o recurso/capacidade for valioso, mas não for raro, obtém-se uma **paridade competitiva**;

d) Se o recurso/capacidade não for valioso e nem explorado pela organização, tem-se uma **desvantagem competitiva**.

Em síntese, o modelo VRIO, principal ferramenta desenvolvida no contexto da RBV, concentra esforços na compreensão de recursos e capacidades na intenção de identificar os potenciais geradores de vantagem competitiva sustentável, orientando, portanto, toda a prática gerencial decorrente dos resultados encontrados.

## **2.2 Avaliação de Desempenho em Franquias**

A literatura sobre avaliação de desempenho em franquias mostra que não existe um consenso sobre os métodos e os tipos de indicadores (financeiros, não financeiros, objetivos e subjetivos) utilizados nesta área (MELO et al., 2015; NEUENFELDT et al., 2015; PAULINO, 2011; ASARE et al., 2010). Porém, este tipo de avaliação requer a comparação entre o desempenho dos franqueados (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001).

Na sequência, são descritos alguns trabalhos sobre avaliação de desempenho em franquias. Cohen e Silva (2000) avaliaram o desempenho de maneira qualitativa através da satisfação dos franqueados com o desempenho geral e o retorno do investimento inicial. Por sua vez, Combs e Ketchen (2003), com base nas teorias da agência e da escassez de recursos, ressaltaram que existem grupos estratégicos entre os franqueados e que o desempenho é diferente entre os grupos. Já Lavieri, Corrêa e Cunha (2015) investigaram como 63 franqueadores avaliaram o desempenho de seus franqueados. Esse estudo concluiu que parte dos franqueadores não tem clareza sobre como avaliar o desempenho de seus franqueados. Acrescentou ainda que, de maneira geral, os franqueadores não enfatizavam o aspecto financeiro, mas à marca e os processos operacionais. Por fim, esse estudo apontou a confiança como elemento central para a avaliação de desempenho das franquias. Aguiar e Consoni (2016) desenvolveram um modelo genérico de fatores que influenciam o desempenho dos franqueados.

El Akremi, Perrigot e Piot-Lepetit (2015) usaram as capacidades dinâmicas para explicar como características das franquias influenciaram as vendas. Wu (2015) investigou os antecedentes dos franqueados e sua intenção de permanecer na franquia. Neuenfeldt, Siluk, Soliman, Nara e Kipper (2015) usaram o método AHP para estudar o nível de importância existente entre os indicadores de um sistema de medição de desempenho em franquias brasileiras. Asare, Kang e Alejandro (2010) desenvolveram uma revisão meta-analítica sobre o desempenho de franqueados.

Diante do exposto, os estudos anteriores identificados não focalizaram diretamente os recursos das franquias que podem conferir vantagem competitiva. Entretanto, apontaram possíveis critérios a serem usados nesse processo e que essa avaliação requer uma comparação entre o desempenho dos franqueados. Para tanto, o

método multicritério TOPSIS se mostra adequado a essa finalidade, uma vez que, por meio de uso de regras de decisão, permite o ranqueamento do desempenho das franquias (HUANG, 2016; ZHU et al., 2013; CHEN, 2012; CEBI, 2013)

### 2.3 TOPSIS

O método TOPSIS (Technique for Order Performance by Similarity to Ideal Solution), criado por Hwang e Yoon (1981), faz parte da família dos métodos multicritério compensatórios, ou seja, métodos em que o alto desempenho de uma alternativa em um critério compensa o baixo desempenho em outro (HUANG, 2016; ZHU et al., 2013).

Seu objetivo é escolher uma alternativa que esteja, simultaneamente, o mais próximo da solução ideal positiva (PIS) e o mais distante da solução ideal negativa (NIS) (CHU et al., 2007). Trata-se de um método que apresenta como vantagens a facilidade de sua operacionalização, assim como permite uma quantidade maior de alternativas e critérios, geralmente limitada em outros métodos multicritério como AHP, ANP, *fuzzy*-AHP e *fuzzy*-ANP (LIMA; CARPINETTI, 2015).

A partir de uma matriz de decisão, representada na Tabela 1, composta por um conjunto de alternativas ( $i$ ) e um conjunto de critérios ( $j$ ), onde  $x_{ij}$  ( $i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n$ ) corresponde ao desempenho de cada alternativa, em relação a cada critério, o TOPSIS pode ser descrito conforme os seguintes passos (Chu et al., 2007):

Tabela 1 - Matriz de Decisão Multicritério

	Critério 1	Critério 2	...	Critério $j$	...	Critério $n$
Alternativa 1	$x_{11}$	$x_{12}$	...	$x_{1j}$	...	$x_{1n}$
Alternativa 2	$x_{21}$	$x_{22}$	...	$x_{2j}$	...	$x_{2n}$
...	...	...	...	...	...	...
Alternativa $i$	$x_{i1}$	$x_{i2}$	...	$x_{ij}$	...	$x_{in}$
...	...	...	...	...	...	...
Alternativa $m$	$x_{m1}$	$x_{m2}$	...	$x_{mj}$	...	$x_{mn}$

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

**Passo 1:** Obter a matriz de decisão normalizada. O procedimento de normalização visa efetivar uma transformação na escala de avaliação de modo que os valores da escala estejam em um intervalo entre 0 e 1, permitindo a comparação entre critérios (ALMEIDA, 2013). A normalização utilizada no TOPSIS é chamada de normalização pela soma (ou vetorial), em que o valor global de cada  $x_{ij}$  é dividido pelo somatório de todos  $x_{ij}$ , indicando cada  $x_{ij}$  como um percentual do valor total (ALMEIDA, 2013). A normalização de cada  $x_{ij}$  é calculada conforme a Equação 1:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}}, \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n. \quad (1)$$

**Passo 2:** Obter a matriz normalizada ponderada. A matriz ponderada ( $v_{ij}$ ) é obtida por meio do produto dos pesos dos critérios ( $w$ ) pela matriz normalizada ( $r_{ij}$ ), conforme Equação 2.

$$v_{ij} = r_{ij} \times w_j, \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n. \quad (2)$$

**Passo 3:** Calcular as soluções ideais positivas PIS ( $A^+$ ), que indica a melhor solução, e as soluções ideais negativas NIS ( $A^-$ ), que indica a pior solução, conforme segue:

$$\begin{aligned} A_j^+ &= \{(Max_i v_{ij} | j \in J), (Min_i v_{ij} | j \in J') | i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n\} \\ &= \{v_1^+, v_2^+, \dots, v_j^+, \dots, v_n^+\}, \end{aligned} \quad (3)$$

$$\begin{aligned} A_j^- &= \{(Min_i v_{ij} | j \in J), (Max_i v_{ij} | j \in J') | i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n\} \\ &= \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_j^-, \dots, v_n^-\}, \end{aligned} \quad (4)$$

Onde  $J$  está associado a critérios de benefício, e  $J'$  está associado a critérios de custo.

**Passo 4:** Calcular as distâncias Euclidianas ( $S^+$ ,  $S^-$ ) de cada alternativa em relação as soluções ideais positivas PIS ( $A^+$ ) e as soluções ideais negativas NIS ( $A^-$ ). A distância de cada alternativa em relação a PIS ( $A^+$ ), pode ser obtida conforme a Equação 5, e a distância de cada alternativa em relação a NIS ( $A^-$ ), pode ser obtida conforme a Equação 6:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \quad i = 1, \dots, n. \quad (5)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad i = 1, \dots, n. \quad (6)$$

**Passo 5:** Calcular o coeficiente de aproximação ( $CC_i^*$ ) que indica o desempenho global da alternativa  $i$ , em relação a solução ideal positiva ( $A^+$ ). O  $CC_i$  é calculado conforme segue:

$$CC_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^+ + S_i^-} \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (7)$$

**Passo 6:** Classificar as alternativas em ordem decrescente a partir do  $CC_i^*$  encontrado. Quanto maior o  $CC_i^*$ , melhor é a alternativa.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, de abordagem quantitativa, tem finalidade descritiva e possui caráter aplicado, visto que utiliza conhecimentos com vistas a encontrar soluções práticas para resolver um problema real (VERGARA, 2010).

Dentre a população de franqueados, a amostra escolhida para análise de desempenho foi de franquias do ramo de farmácias de manipulação. Essa escolha se deu em função da lacuna empírica encontrada, bem como ao



considerar a importância que a rede de franquias estudada possui, visto que é a maior do Brasil no ramo de farmácias de manipulação.

Na fase de coleta de dados, foram utilizados os instrumentos de entrevista semiestruturada e questionário. A entrevista foi utilizada para identificar as principais características no mercado de franquias de farmácias de manipulação, como se dá atualmente a avaliação de desempenho destas e a composição do grupo de empresas franqueadas da empresa franqueadora em análise. Já o questionário foi utilizado para: identificar as unidades do grupo (franqueadoras e franqueadas), eliciar os pesos dos critérios e avaliar as unidades em função dos critérios do modelo.

Na fase de análise de dados foi utilizado o método de apoio a decisão TOPSIS. O TOPSIS foi utilizado com dois objetivos: ranquear o desempenho das empresas e, por meio de regras de decisão, classificar as mesmas em três níveis de desempenho: excelente, bom e insuficiente. Os subtópicos seguintes tratarão da estruturação do problema de decisão.

### **3.1 Estruturação do Problema**

Nesta seção será brevemente apresentado o contexto no qual a pesquisa se realiza. Fundada no ano de 1983 na cidade do Natal/RN – Brasil, a empresa franqueadora foi a primeira unidade deste grupo de farmácias de manipulação. No ano de 1996, a empresa possuía 6 filiais e um *know how* no ramo, fator decisivo para adentrar no mercado de franquias.

Atualmente são 58 unidades franqueadas espalhadas por todo Brasil, constituindo a maior rede de franquias de farmácia de manipulação do país, premiada com maior nota de satisfação de franqueados em 2014 pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios.

Com um grande número de unidades em atuação, a empresa franqueadora tem dificuldades de identificar o desempenho das unidades franqueadas, dado os vários fatores interrelacionados e com diferentes pesos de importância, que interferem no desempenho organizacional, necessitando de ferramentas que possibilitem a correta avaliação de desempenho.

Diante deste cenário, para um melhor esclarecimento do problema em questão, o presente estudo, baseado no modelo teórico da *Resource-Based View* (RBV), avaliou o desempenho desse grupo de unidades franqueadas de farmácias de manipulação a partir dos fatores da RBV, com o auxílio do método de apoio a decisão TOPSIS.

O papel do decisor neste modelo foi realizado pelo diretor da franquia em questão, dado que este detém o conhecimento adequado para a avaliação. Assim, foi explicado ao mesmo o objetivo do estudo, a base teórica da RBV e o modelo VRIO. Acompanhado pelo analista de decisão, o mesmo realizou a elicitação dos pesos dos critérios. Para tanto, o diretor de franquias foi convidado a determinar os pesos de cada critério de forma que o somatório desses pesos somasse 1.

Para Barney e Clark (2007), o modelo VRIO não é medido facilmente. Esses autores propuseram quatro perguntas abertas. Acerca do valor: os recursos e as capacidades tornam possível a firma responder às ameaças ou aproveitar as oportunidades? Sobre a raridade: na época atual, o recurso é controlado somente por um restrito número de concorrentes? No que diz respeito a imitabilidade: as firmas que não possuem o recurso enfrentam

uma desvantagem em conseguir ou gerar esse recurso? Por último, a respeito da organização: os processos da firma são dedicados a apoiar o uso de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?

Gonçalves, Coelho e Souza (2011) consideraram que as perguntas-chave propostas por Barney e Clark (2007) não são restritas às capacidades internas da firma, o que as torna mais difíceis de serem mensuradas pelos estrategistas. Em função disso, desenvolveram um instrumento facilitador que utiliza uma escala forçada com seis pontos, onde o 1 representa o discordo plenamente e o 6, o concordo plenamente. Ao todo são 17 perguntas que visam identificar o valor, a raridade, a imitabilidade perfeita e a organização dos recursos, conforme o Modelo VRIO. Esse instrumento apresenta ainda uma interface entre VRIO e desempenho. Entretanto, a presente pesquisa não abordou esse último aspecto.

No presente estudo, cada tipo de recurso originou pelo menos um critério, conforme o Quadro 2. O diretor de franquias preencheu o instrumento de Gonçalves, Coelho e Souza (2011) para cada critério. A finalidade dessa etapa foi indicar a implicação competitiva desses critérios para o setor em questão, ou seja, se há potencial para gerar vantagem competitiva sustentável, vantagem competitiva temporária, paridade competitiva ou desvantagem competitiva.

Já no que se refere às alternativas, no presente estudo sendo as franquias a serem avaliadas, foi estabelecido um ponto de corte para participação na pesquisa, sendo este o mínimo de um ano de atuação, dado que o ano inicial é um período de adaptação, o que resultou em um número de 40 empresas analisadas.

Essas 40 empresas tiveram seus desempenhos avaliados em relação a cada critério. Nos critérios C3, C4 e C6, o desempenho das alternativas foi medido numa escala intervalar entre os extremos 1 (péssimo desempenho) e 10 (ótimo desempenho). Os critérios C1, C2 e C5, seguiram conforme indicado no Quadro 2.

Quadro 2 – Critérios Utilizados no Modelo

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Critérios</b>	<b>Sigla</b>	<b>Tipo</b>	<b>Escala de Avaliação das Alternativas</b>	<b>Autores</b>
Financeiro	Origem do capital	C1	Custo	1 – Próprio 2 – Misto 3 – Capital de terceiros	Barney (1991); Lavieri, Corrêa e Cunha (2015) Neuenfeldt, <i>et. al.</i> (2015)
Físico	Área construída	C2	Benefício	1 = até 100 m <sup>2</sup> 2 = 101-150 m <sup>2</sup> 3 = 151-250 m <sup>2</sup> 4 = 251-400 m <sup>2</sup> 5 = > de 400 m <sup>2</sup>	Barney (1991); Alon e McKee (1999)
	Localização	C3	Benefício	1- Péssima 10 – Excelente	Barney (1991); Gohr, Santos e Maggioni (2011); Machado e Espinha (2010)
Humano	Treinamento	C4	Benefício	1 – Péssimo; 10 – Excelente	Barney (1991); Asare, Kang e Alejandro (2010); El Akremi, Perrigot e Piot-Lepetit (2015); Gohr, Santos e Maggioni (2011); Cohen e Silva (2000)
	Experiência	C5	Benefício	Anos	Barney (1991); Souza, Junqueira e Las Casas (2014); Aguiar e Consoni (2016); El Akremi, Perrigot e Piot-Lepetit (2015); Machado e Espinha (2010);
Organizacional	Reputação	C6	Benefício	1 – Péssimo; 10 – Excelente	Barney (1991); Wu (2015); Asare, Kang e Alejandro (2010); Neuenfeldt <i>et. al.</i> (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro objetivo do trabalho era o de identificar entre o conjunto de seis critérios, aqueles que conferiam maior importância ao desempenho dos franqueados. Para isso, o diretor realizou a análise VRIO para os critérios selecionados. Os resultados estão expostos na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise VRIO

<b>Valor</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>
Seu critério é caro e oneroso para ser adquirido?	5	6	6	3	4	6
Foi adotado conhecimento para adquirir esse critério?	4	5	4	6	6	5
Seu critério auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?	4	6	4	5	5	3
Seu critério possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades?	4	3	2	5	5	6
<b>Raridade</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>
Você possui controle sobre esse critério?	5	6	6	5	5	6
Poucos ou nenhum concorrente possui o mesmo critério com a mesma finalidade?	1	5	2	1	1	6
Poucos ou nenhum concorrente possui um critério similar com a mesma finalidade?	1	5	2	1	1	6
<b>Imitabilidade imperfeita</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>
Seu critério é difícil de ser imitado?	2	1	2	1	2	6
Seu critério possui uma história única?	2	4	6	2	6	6
Você entende imperfeitamente como esse critério gera uma vantagem competitiva para seu negócio?	3	6	5	2	2	6
Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse critério de forma a gerar vantagem competitiva?	5	5	3	2	3	4
Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse critério?	3	5	6	3	1	6
<b>Organização</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>
Esse critério é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa?	2	6	6	2	2	6
Esse critério potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?	2	5	5	2	2	6
Esse critério se relaciona a decisões estratégicas da empresa?	6	5	6	2	5	6
Esse critério pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?	5	5	5	3	3	6
A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus critérios?	5	4	5	2	2	6
<b>Somatório</b>	<b>59</b>	<b>82</b>	<b>75</b>	<b>47</b>	<b>55</b>	<b>96</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com base na análise VRIO e na avaliação do decisor, os critérios C2 (localização), C3 (área construída) e C6 (reputação), foram indicados pelo decisor como os maiores potenciais de conferir vantagem competitiva sustentável ao franqueado. Já os critérios C1 (origem do capital), C4 (treinamento) e C5 (experiência do franqueado no mercado farmacêutico) tendem a proporcionar uma paridade competitiva com as demais firmas. Estes resultados auxiliam tanto franqueador quanto franqueados, na medida em que indicam os recursos-chave a se trabalhar, visando alcançar vantagem competitiva (Karthik, Raut, Kamble, Kharat, & Kamble, 2015).

Em seguida, o diretor de franquias (decisor) estabeleceu os seguintes pesos para os critérios: reputação (0,23), área construída (0,20), localização (0,18), origem do capital (0,15), tempo de experiência do franqueado (0,13) e treinamento (0,11). A partir da definição dos critérios, seus pesos, alternativas e suas respectivas escalas de análise, foi composta a matriz de decisão normalizada e ponderada, conforme descrito nos passos 1 e 2 da seção 2.3.

A aplicação do TOPSIS permitiu estabelecer o *ranking* de desempenho entre as franqueadas. As alternativas com melhor desempenho, com base nos critérios e pesos estabelecidos pelo decisor, são aquelas que apresentam o maior  $CC_i$ , pois indicam uma maior aproximação com a solução ideal positiva, ao mesmo tempo que são mais distantes da solução ideal negativa.

A matriz de decisão com os dados originais foi submetida ao procedimento de normalização vetorial, conforme Equação 1 da seção 2.3. Desse modo, a avaliação inicial de F12 em cada critério foi dividida pelo somatório de todas as avaliações do critério. Na sequência, os valores normalizados foram submetidos ao procedimento de ponderação, conforme Equação 2 da seção 2.3. A Tabela 3 demonstra os resultados dessa sequência de etapas.

Tabela 3 – Valores Normalizados e Ponderados

	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>
<b>Dados de origem</b>	1	5	6	9	18	10
$\sum$ <b>critério</b>	55	89	250	277	371	260
<b>Valor Normalizado</b>	0,0182	0,0562	0,0240	0,0325	0,0485	0,0385
<b>Peso do Critério</b>	0,15	0,20	0,18	0,11	0,13	0,23
<b>Valor ponderado</b>	0,0027	0,0112	0,0043	0,0036	0,0063	0,0088

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Foram encontradas para cada critério, a PIS ( $A^+$ ) e NIS ( $A^-$ ) (Tabela 4), conforme Equações 3 e 4, respectivamente, da seção 2.3. Para os critérios que indicam benefício (C2, C3, C4, C5 e C6) o  $A^+$ , será o maior valor encontrado entre todos os  $v_{ij}$  para cada um desses critérios, enquanto que o  $A^-$ , será o menor valor entre todos os  $v_{ij}$ . Como o critério C1 (Origem do capital) é um critério que indica custo, seu  $A^+$ , se refere ao menor valor de  $v_{ij}$ , enquanto que o  $A^-$ , refere-se ao maior valor encontrado, entre todos os valores desse critério.

Tabela 4 – PIS e NIS dos critérios

	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>
<b><math>A^+</math></b>	0,0027	0,0112	0,0065	0,0040	0,0091	0,0088
<b><math>A^-</math></b>	0,0082	0,0022	0,0022	0,0012	0,0011	0,0018

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Para calcular as distâncias Euclidianas  $S^+$  e  $S^-$  de cada alternativa em relação a  $A^+$  e  $A^-$ , foram aplicadas as Equações 5 e 6, respectivamente, da seção 2.3. Segue demonstrativo dos cálculos, tendo como exemplo a alternativa F12.

$$S^+ = \sqrt{\left[ (0,0027 - 0,0027)^2 + (0,0112 - 0,0112)^2 + (0,0043 - 0,0065)^2 + (0,0036 - 0,0040)^2 \right] + (0,0063 - 0,0091)^2 + (0,0088 - 0,0088)^2}$$

$$= \sqrt{0,0001} = 0,0036$$

$$S^- = \sqrt{\left[ (0,0027 - 0,0082)^2 + (0,0112 - 0,0022)^2 + (0,0043 - 0,0022)^2 + (0,0036 - 0,0012)^2 \right] + (0,0063 - 0,0011)^2 + (0,0088 - 0,0018)^2}$$

$$= \sqrt{0,0020} = 0,0141$$

Por fim, o cálculo do  $Cc_i$  de cada alternativa, foi realizado conforme Equação 7 da seção 2.3. A exemplo da alternativa F12, tem-se:

$$Cc_i^* = \frac{0,0141}{0,0036 + 0,0141} = 0,7966$$

Além do *ranking* das alternativas, foi realizada uma categorização dos desempenhos destas a partir dos *CCi* encontrados. Os *CCi* variaram de 0,1520 a 0,7966 gerando uma escala interna de 0,6446 (0,7966 – 0,1520 = 0,6446). A escala interna foi dividida em três partes iguais, as quais foram a base para classificação nos diferentes níveis de desempenho das franquias. Assim, franquias com *CCi* entre 0,1520 e 0,3668 foram classificadas com nível de desempenho insuficiente; *CCi* entre 0,3669 e 0,5817 classificadas com desempenho bom; e *CCi* entre 0,5818 e 0,7966 classificadas com desempenho excelente.

A Tabela 5 mostra o *ranking* final das franquias, o peso dos critérios, a avaliação inicial dessas em cada critério, as distâncias euclidianas ( $S^+$  e  $S^-$ ) entre as mesmas e os *CCi* encontrados, conforme passos da seção 2.3. A Tabela 5 também apresenta a classe de desempenho a qual cada franquia pertence.

Tabela 5 – *Ranking* e Classificação de Desempenho dos Franqueados

Ranking	Franquia	C1	C2	C3	C4	C5	C6	$S^+$	$S^-$	$CC_i$	Desempenho
1º	F12	1	5	6		18	10	0,0036	0,0141	0,7966	Excelente
2º	F2	1	5	8	8	26	5	0,0046	0,0141	0,7540	Excelente
3º	F31	1	3	8	8	22	8	0,0051	0,0118	0,6982	Excelente
4º	F5	2	4	9	8	12	9	0,0062	0,0111	0,6416	Excelente
5º	F26	1	3	6	6	15	9	0,0066	0,0106	0,6163	Excelente
6º	F20	1	4	6	7	18	4	0,0069	0,0106	0,6057	Excelente
7º	F11	1	2	7	10	25	6	0,0078	0,0111	0,5873	Excelente
8º	F30	1	2	5	7	20	8	0,0079	0,0102	0,5635	Bom
9º	F19	1	4	6	8	6	6	0,0085	0,0099	0,5380	Bom
10º	F7	1	2	5	8	15	7	0,0087	0,0088	0,5029	Bom
11º	F33	1	2	7	7	11	8	0,0089	0,0090	0,5028	Bom
12º	F4	1	4	5	8	3	6	0,0096	0,0097	0,5026	Bom
13º	F22	1	2	8	9	7	9	0,0096	0,0097	0,5026	Bom
14º	F3	1	2	9	9	5	9	0,0100	0,0099	0,4975	Bom
15º	F29	1	2	7	7	11	7	0,0091	0,0085	0,4830	Bom
16º	F15	1	2	7	6	7	8	0,0099	0,0086	0,4649	Bom
17º	F32	1	2	7	8	5	8	0,0103	0,0087	0,4579	Bom
18º	F25	1	2	7	8	4	8	0,0105	0,0087	0,4531	Bom
19º	F18	1	2	6	6	7	7	0,0102	0,0079	0,4365	Bom
20º	F16	1	1	3	8	15	7	0,0110	0,0084	0,4330	Bom
21º	F27	1	2	5	7	12	5	0,0099	0,0075	0,4310	Bom
22º	F28	1	2	8	8	5	6	0,0106	0,008	0,4301	Bom
23º	F17	1	2	8	6	5	6	0,0107	0,0079	0,4247	Bom
24º	F14	3	3	6	8	8	7	0,0101	0,0072	0,4162	Bom
25º	F39	1	2	6	8	3	7	0,0111	0,0079	0,4158	Bom
26º	F9	1	2	8	6	5	5	0,0111	0,0075	0,4032	Bom
27º	F36	1	2	7	8	5	5	0,0110	0,0074	0,4022	Bom
28º	F35	3	2	7	9	5	9	0,0115	0,0076	0,3979	Bom
29º	F6	1	2	5	6	6	6	0,0109	0,0072	0,3978	Bom
30º	F40	1	1	5	3	6	8	0,0122	0,0078	0,3900	Bom
31º	F24	1	2	6	4	3	6	0,0115	0,0072	0,3850	Bom
32º	F23	3	2	7	8	9	7	0,0110	0,0064	0,3678	Bom
33º	F37	1	1	4	4	9	6	0,0121	0,0069	0,3632	Insuficiente
34º	F21	1	1	4	7	4	6	0,0129	0,0067	0,3418	Insuficiente
35º	F38	1	1	4	4	8	3	0,0133	0,0059	0,3073	Insuficiente
36º	F10	1	1	4	4	8	2	0,0138	0,0058	0,2959	Insuficiente
37º	F8	3	2	6	6	3	6	0,0126	0,0049	0,2800	Insuficiente
38º	F13	3	1	7	7	5	6	0,0134	0,0049	0,2678	Insuficiente
39º	F34	3	2	5	4	5	2	0,0139	0,0028	0,1677	Insuficiente
40º	F1	3	1	6	5	5	3	0,0145	0,0026	0,1520	Insuficiente
	<i>w</i>	<b>0,15</b>	<b>0,20</b>	<b>0,18</b>	<b>0,11</b>	<b>0,13</b>	<b>0,23</b>				

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Para verificar se algum critério foi importante para discriminar os desempenhos das franquias, realizou-se o teste de análise de variância (ANOVA) para verificar se existe diferenças estatisticamente significantes entre as franquias que compõe cada classe de desempenho (excelente, bom e insuficiente) em relação a cada critério do modelo. A Tabela 6 mostra o *p-valor* encontrado para cada critério do modelo em relação as três classes de desempenho.

Tabela 6 – Análise de Variância

<b>Critério</b>	<b>F</b>	<b>Prob &gt; F</b>
Origem do capital - C1	6.82	0.0030*
Área construída - C2	21.15	0.0000*
Localização - C3	4.33	0.0204*
Treinamento -C4	6.63	0.0035*
Experiência - C5	25.61	0.0000*
Reputação - C6	8.23	0.0011*

Fonte: Dados da pesquisa (2019). \*( $p < 0,05$ )

O resultado da ANOVA mostra que todos os critérios são importantes para diferenciar os grupos. O *p-valor* encontrado para todos os critérios mostra que se pode rejeitar  $H_0$ , pois existe diferenças significantes entre os grupos em todos os critérios (Hair Jr, Black, Babin, & Anderson, 2010).

A franquia que apresentou melhor desempenho foi a F12 ( $CCi = 0,7966$ ), seguida pela F2 ( $CCi = 0,7540$ ) e F31 ( $CCi = 0,6982$ ). Por outro lado, a alternativa que apresentou pior desempenho foi a F1 ( $CCi = 0,1520$ ).

A classificação dos níveis de desempenho permite uma análise macro das empresas franqueadas, identificando os grupos que precisam de maior atenção, tanto por parte da empresa franqueadora, quanto pelos próprios franqueados, por estarem com o desempenho abaixo da média. Nesta situação foram encontradas 8 franquias (F37; F21; F38; F10; F8; F13; F34; F1), que representam 20% da amostra.

A capacidade financeira foi apontada como um atributo importante para explicação do desempenho de franqueados (LAVIERI et al., 2015; NEUENFELDT et al., 2015). Apesar disso, a origem do capital não recebeu alta importância por parte do decisor. Entretanto, das 8 franquias com desempenho insuficiente, 5 usaram exclusivamente capital de terceiros. No mais, das 7 franquias com desempenho excelente todas usaram integralmente capital próprio, exceto uma, que além do capital próprio também usou capital de terceiros. Esses resultados apontaram que a capacidade financeira foi um importante critério no desempenho dos franqueados.

Entre as franquias analisadas, 62,5% apresentaram um bom desempenho (F23; F30; F19; F7; F33; F22; F3; F4; F29; F15; F32; F25; F18; F16; F27; F28; F17; F39; F14; F9; F36; F6; F35; F40; F24). Para este grupo, a preocupação refere-se à continuidade no aperfeiçoamento dos aspectos, evitando que os desempenhos das mesmas venham a cair, e ao mesmo tempo, contribuindo para que as mesmas também alcancem o patamar de excelência.

Já para um grupo de 17,5% das franquias, identificou-se um desempenho excelente (F12; F2; F31; F5; F26; F20; F11), resultado este que reflete o que foi apontado por Combs, Ketchen e Hoover (2004) e Bitti, Amato e Aquino (2015) sobre a existência de grupos de franquias mais estratégicos, que servem de parâmetros de *benchmarking* para as demais.

A área construída, por exemplo, é um critério que tem um fator importante no desempenho de farmácias de manipulação, uma vez que ele pode ser prejudicado caso as mesmas não se adequem às exigências da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Uma área física reduzida pode limitar tais adequações. No mais, farmácias precisam dispor de um local apropriado para o desenvolvimento de suas atividades rotineiras (Alves, Moura, Van Neutgem, Silva, Cunha, Oka, & Machado, 2009).

Sobre a experiência prévia, Sousa, Junqueira e Las Casas (2014), Aguiar e Consoni (2016) e Machado e Espinha (2010) a apontam como um fator determinante no desempenho das franquias. Reforçando esta afirmativa, no presente trabalho, os franqueados das firmas com desempenho excelente tinham mais de 10 anos de experiência prévia, mostrando o impacto deste critério.

Finalmente, sabe-se que a reputação é um fator relevante a ser gerenciado no *franchising* (DEKKER, 2004; MATHEWSON; WINTER, 1985; BRICKLEY; DARK, 1987). Ela é considerada por franqueadores até mesmo para avaliar pretensos franqueados, por meio de critérios objetivos e subjetivos (FARIA; PEREIRA; GASPARGAS, 2016), revelando que esta é uma preocupação que interfere não só no desempenho, mas também na seleção de franqueados. No mais, o alto peso atribuído a este critério pode estar ligado à preocupação do franqueador em manter uma boa imagem da marca. Em Lavieri et al (2015), 57% dos franqueadores que realizavam avaliação de desempenho de franqueados tinham o cuidado de investigar fatores que preservam a marca de suas redes de franquias.

Ademais, apesar do estudo tratar do desempenho dos franqueados, esta preocupação recai também sobre o franqueador, visto que o crescimento da rede e da marca depende de cada membro.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em primeiro lugar, destaca-se que este estudo aplicado à maior rede de franquias do setor farmacêutico do Brasil tem sua relevância por ser o primeiro trabalho a avaliar o desempenho de franqueados deste setor, utilizando como base a teoria RBV e o método multicritério TOPSIS. Tem-se, portanto, uma contribuição à teoria e prática.

Nesse sentido, o estudo explora a questão do desempenho no contexto do *franchising*, utilizando como pano de fundo a RBV, e aponta que diferentes desempenhos são decorrentes de recursos internos, recursos estes que apresentaram diferentes potenciais no que se refere à criação de vantagens competitivas sustentáveis. Análises baseadas na RBV são facilmente encontradas na literatura, no entanto, esta é a primeira exploração com foco no desempenho de franqueados do setor farmacêutico.

Além disso, de acordo com o levantamento aqui realizado, identificou-se estudos que fizeram algum tipo de associação entre franquias e desempenho, contudo, os principais achados têm sido apontados com base em argumentos teóricos ou lógicos, apresentando uma carência de evidências empíricas diretas. Dessa forma, o presente estudo também contribui do ponto de vista prático, suprimindo esta lacuna.

Como principais achados, a pesquisa evidenciou os recursos mais importantes para a vantagem competitiva sustentável dos franqueados na ótica do decisor, quais sejam: a reputação, a área construída e a localização. De acordo com a análise aqui realizada, esses recursos apresentaram maior potencial para conferir um diferencial estratégico para as organizações analisadas.



Ainda nesse sentido, um modelo de decisão multicritério foi desenvolvido para análise do desempenho de 40 unidades franqueadas da rede, a partir da avaliação destas em relação aos critérios, utilizando o método TOPSIS.

Além do *ranking* de desempenho, foi realizada a categorização do nível de desempenho dessas 40 unidades, o que gerou os seguintes resultados: 17,5% de franquias classificadas apresentaram desempenho excelente; 62,5% das franquias classificadas apresentaram desempenho bom; e 20% das franquias classificadas apresentaram desempenho insuficiente.

Esses números são importantes fontes de informação que podem orientar as decisões futuras. Eles direcionam as ações estratégicas, de forma que os passos decorrentes possam potencializar os melhores desempenhos, bem como buscar formas de fazer os que apresentaram desempenho insuficiente saírem deste patamar. Em outras palavras, os resultados aqui apresentados permitem que o franqueador se utilize de estratégias de desenvolvimento distintas e apropriadas para cada grupo, iniciando pelo agrupamento mais fragilizado e focando nos recursos que apresentam maior potencial competitivo.

Ainda assim, é importante ponderar que a preocupação com os fatores/recursos que podem potencializar o desempenho, bem como com a melhoria deste último, deve ser uma preocupação tanto para franqueados quanto para o franqueador, dado que o sucesso de um reflete no sucesso do outro.

Como limitações da pesquisa, aponta-se que os critérios identificados estão vinculados à realidade de uma rede de franquias brasileira do ramo farmacêutico. Assim, para buscar generalizações, são necessárias outras aplicações em diferentes setores e regiões, analisando suas particularidades.

Como sugestão de estudos futuros, indica-se a investigação do impacto entre o desempenho de franqueados e o relacionamento destes com os franqueadores. Outro estudo importante é identificar quais características dos franqueadores (formação acadêmica, sexo, idade, experiência empreendedora anterior, etc.), têm impacto sobre o desempenho destes.

---

Artigo submetido para avaliação em 01/12/2018 e aceito para publicação em 12/08/2019

---

## **REFERÊNCIAS**

AGUIAR, H. S.; CONSONI, F. L. Fatores influenciadores de desempenho: métricas de desempenho e características do franqueado. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2016, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP, 2016.

Almeida, A. T. **Processo de decisão nas organizações**: construindo modelos de decisão multicritério. São Paulo: Atlas, 2013.

ALVES, A. P. et al. Avaliação das boas práticas de manipulação nas farmácias com manipulação de Cuiabá e Várzea Grande, Estado de Mato Grosso. **Revista Brasileira de Farmácia**, v. 90. n. 1, p. 75-80, 2009.

ALON, I.; MCKEE, D. Towards a Macro Environmental Model of International Franchising. **Multinational Business Review**, v. 7, n. 1, p. 76-82, 1999.

ARAGÃO, L. A., FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, 127-150, 2010.

- ASARE, A., KANG, J.; ALEJANDRO, T. B. A Meta-analysis of the Drivers of Franchise System Performance. CONFERENCE OF THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION 21., 2010, Boston, MA. **Proceedings**...Boston, MA, 2010,
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory**: creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University, 2007.
- BECERRA, M. A resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1110-1126, 2008.
- Behzadian, M et al. A state-of-the-art survey of TOPSIS applications. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 17, p. 13051–13069, 2012.
- BITTI, E. J. S. et al. O Setor de Franchising no Brasil: Identificando Grupos Estratégicos pela Ótica da Teoria da Agência e pela Visão de Recursos Escassos. **Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 421–455, 2015.
- BONFILIO, R. et al. Farmácia magistral: sua importância e seu perfil de qualidade. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 34, n. 3, p. 653-664, 2010.
- BRICKLEY, J. A.; DARK, F. H. The choice of organizational form the case of franchising. **Journal of financial Economics**, v. 18, n. 2, p. 401-420, 1987.
- CABLES, E.; LAMATA, M. T.; Verdegay, J. L. RIM-reference ideal method in multicriteria decision making. **Information Sciences**, v. 337, 1–10, 2016.
- CARVALHO, F. M.; KAYO, E. K.; MARTIN, D. M. L. Tangibilidade e Intangibilidade na Determinação do Desempenho Persistente de Firms Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 871-889, 2010.
- CEBI, S. Determining importance degrees of website design parameters based on interactions and types of websites. **Decision Support Systems**, v. 54, n. 2, p. 1030-1043, 2013.
- CHEN, C. T. Extensions of the TOPSIS for group decisionmaking under fuzzy environment. **Fuzzy Sets and Systems**, v. 114, n. 1, p. 1-9, 2000.
- CHEN, J. C. Multiple criteria ABC inventory classification using two virtual items. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 6, p. 1702-1713, 2012.
- 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.
- Chu, M-T. et al. Comparison among three analytical methods for knowledge communities group-decision analysis. **Expert Systems with Applications**, v. 33, n. 4, p. 1011–1024, 2007.
- COHEN, M.; SILVA, J. F. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 109-131, 2000.
- COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J., JR. Why do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-analysis. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 443-65, 2003.
- COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J., JR.; HOOVER, V. L. A Strategic Groups Approach to the Franchising-Performance Relationship. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 6, p. 877- 897, 2004.

DANT, R. P. et al. A Cointegration Analysis of the Correlates of Performance in Franchised Channels. In G. Cliquet, G. Hendrikse, M. Tuunanen & J. Windsperger (Ed.). **Economics and management of networks: Franchising, strategic alliances, and cooperatives**. Heidelberg: Physica-Verlag HD, 2007. p. 169-189.

DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004.

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.

Faria, A. C., Pereira, A. N., & Gaspar, M. A. Controle gerencial interorganizacional sob a ótica de Dekker: estudo de caso em rede de franquias de livrarias. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 19., 2016, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP, 2016.

FERNÁNDEZ-MONROY, M.; MARTÍN-SANTANA, J. D.; GALVÁN-SÁNCHEZ, I. Building successful franchise partnerships: the importance of communication and trust. **Management Decision**, v. 56, n. 5, p. 1051-1064, 2018.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. Competitividade internacional baseada em recursos – estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 17, p. 1-25, 2007.

GOHR, C. F. et al. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: Aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 60-71, 2011.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; MAGGIONI, R. Internacionalização de serviços pelo sistema de franquias: diretrizes para uma empresa de desenvolvimento de software. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 10, n. 2, p. 135-154, 2011.

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

HAIR JR, J. **Multivariate Data Analysis**. 7th. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

Harmon, T. R; GRIFFITHS, M. A. Franchisee perceived relationship value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 4, p. 256–263, 2008.

HERMES, L. C. R.; CRUZ, C. M. L.; SANTINI, L. Vantagens Competitivas do Mix de Varejo sob a Ótica da VRIO: Um estudo de caso em um Supermercado Independente. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 3, p. 373-389, 2016.

HUANG, J. Y. Patent portfolio analysis of the cloud computing industry. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 39, p. 45-64, 2016.

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 2, n. 8, p. 1096-1115, 2001

HWANG, C. L.; YOON, K. **Multi-objective decision making: methods and application**. New York: Springer Verlag, 1981.

KARTHIK, B. et al. Decision support system framework for performance based evaluation and ranking system of carry and forward agents. **Strategic Outsourcing: an International Journal**, v. 8, n. 1, p. 23-52, 2015.

LAVIERI, C. A.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, p. 339–357, 2015.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, 7(especial), p. 121-141, 2003.

LIMA JR, F. R.; CARPINETTI, L. C. R. A comparison between TOPSIS and Fuzzy\_TOPSIS methods to support multicriteria decision making for supplier selection. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 1, p. 17-34, 2015.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n. 4, p. 131-153, 2010.

MATHEWSON, G. F.; WINTER, R. A. Economics of Franchise Contracts. **The Journal of Law and Economics**, v. 28, n. 503, 1985.

Melo, P. L. R. et al. Internationalization of Brazilian Franchise Chains: A Comparative Study. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 258-272, 2015.

NEELY, A. The evolution of performance management research. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.

NEUENFELDT JR, A. L. Hierarchy the sectorial performance indicators for Brazilian franchises. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 190-204, 2015.

PAULINO, M. **O compartilhamento do conhecimento no sistema de franquia**: análise do modelo utilizado por um franqueador e a influência no desempenho das unidades franqueadas. 2011. Dissertação (Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2011.

PEDROSA, A. J. P.; CARVALHO, F. M. P. O. Análise dos Fundamentos da Teoria Baseada nos Recursos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2, p. 10-24.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PERRIGOT, R. Franchising in the healthcare sector: The case of Child and Family Wellness clinics in Kenya. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 41, p. 227-238, 2018.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, 179-191, 1993.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SOUSA, M. R., JUNQUEIRA, L. A. P.; LAS CASAS, A. L. The franchisee's profile published by franchisors during the candidate prospecting phase. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 213-243, 2014.

SUN, K-A; LEE, S. Competitive advantages of franchising firms and the moderating role of organizational characteristics: Evidence from the restaurant industry. **International Journal of Hospitality Management**. (In Press)

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

VERGARA, C. S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WERLANG, N. B. Capacidades Dinâmicas e o processo e Internacionalização Inward de uma Multinacional Argentina para o Brasil. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 9, n. 1, p. 22-39, 2014.

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

WU, C-W. Antecedents of franchise strategy and performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 581-1588, 2015.

ZHU, X. et al. Balancing accuracy, complexity and interpretability in consumer credit decision making: A C-TOPSIS classification approach. **Knowledge-Based Systems**, v. 52, p. 258-267, 2013.