



## RECURSOS DE FRANCHISING QUE LEVAM À VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

### FRANCHISE RESOURCES THAT LEAD TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

*Michael S Dalfovo* <sup>(1)</sup>

*Mirian Magnus Machado* <sup>(2)</sup>

*Luciano Erardt* <sup>(3)</sup>

*Andressa Gonçalves* <sup>(4)</sup>

*Instituto Blumenauense de Ensino Superior/IBES, Blumenau, Santa Catarina*

#### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os recursos do setor de franchising que contribuem para a vantagem competitiva sustentável. A franquia é o sistema pelo qual a franqueadora cede ao franqueado a licença de uso de sua marca e confere o direito ao franqueado de acessar seu conhecimento do negócio. A partir desse momento, são utilizados recursos diversos, tais como físicos, humanos e organizacionais. A abordagem de base desse estudo se dá pela teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), especificamente, a partir da proposta VRIO de recursos que levam à Vantagem Competitiva Sustentável (VCS). A pesquisa se caracterizou como descritiva, os dados obtidos se deram por fontes de dados secundárias e adaptação de um questionário já validado. A amostra se deu em 115 empresas franqueadas nos segmentos de vestuário, alimentação, beleza e saúde, educação e treinamento, hotelaria e turismo e área de serviços. Como principais resultados obtidos, destacam-se os recursos físicos e organizacionais com maior percepção dos gestores para o alcance da VCS. O recurso humano foi considerado com menor incidência de influência para alcance de vantagem competitiva. O presente trabalho contribui com novas investigações acerca da dinamicidade do franchising e para a composição de um planejamento estratégico que considere os recursos da empresa que possam ser melhor explorados e realizados.

**Palavras-chave:** vantagem competitiva sustentável; visão baseada em recursos; franquias.

#### ABSTRACT

This study aims to analyze the organizational resources of the franchising sector that contribute to sustainable competitive advantage. Franchising is the system by which the franchisor grants the franchisee the license of its brand and gives the franchisee the right to access its business knowledge. From this point, many resources are used, such as physical, human and organizational. The basic approach of this study is given by the theory of vision-based resources, specifically the model VRIO. The research was characterized as descriptive, the data obtained were due to secondary data sources and adaptation of a questionnaire which had been validated. The sample was in 115 franchisees in the segments of clothing, food, beauty and health, education and training, hospitality and tourism and service area. As main results, we highlight the physical and organizational resources with greater perception of influence for sustainable competitive advantage. The human resource was perceived with lower incidence of influence for achieving competitive advantage. This work contributes with further studies concerning the dynamics of franchising and to compose a strategic plan that considers the company's resources which can be further explored and achieved..

**Keywords:** sustainable competitive advantage; resource based view; franchising.

## INTRODUÇÃO

A Resource Based View – RBV ou Visão Baseada em Recursos - VBR demonstra-se como uma ferramenta de análise tanto interna quanto externa da organização, uma vez que consiste em um instrumento que permite que a organização crie e gere vantagens competitivas no seu ramo de atuação. Uma visão interna da organização, com profunda análise dos recursos visando sua potencialização é o que os empresários buscam constantemente, pois, a otimização desses recursos pode gerar a sustentabilidade da empresa. Penrose (1959) já mencionava que a diferença entre as empresas mais lucrativas e as menos lucrativas se dá na habilidade de colocar em prática as competências essenciais e o desenvolvimento de estratégias de diversificação (PORTER, 1986). Investir em recursos tangíveis e intangíveis e nas combinações deles é uma competência da organização que pretende sobreviver no mercado (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). No entanto, muitas vezes esses recursos são ignorados pelos gestores, o que faz com que as organizações se arrisquem no mercado tão concorrido.

Uma das formas de correr riscos menores no mercado atual é com a rede de franquias. O franchising é uma alternativa em que o know-how de empresas já consolidadas no mercado é um dos pontos chave do sucesso. Devido à composição da rede de franchising, o franqueado e o franqueador convivem por meio de constantes trocas sistemáticas de produtos, tecnologias e marca, possibilitando um modelo de investimento com maior assertividade (PLÁ, 2001; PAMPLONA, 1999; CHERTO, 1988). Além da necessidade do diferencial, a empresa deve ter estratégias bem definidas para que se torne mais competitiva e

consolidada no mercado e diminua as ameaças causadas pelos seus concorrentes e pelo próprio ambiente externo.

São observados alguns estudos condizentes com a temática “obtenção de vantagem competitiva sustentável e RBV”, no entanto, durante esta pesquisa, não se identificou nenhum estudo empírico em que se menciona a RBV para alcance da vantagem competitiva sustentável no setor de franchising. A seguinte questão problema torna-se então parte fundamental desta pesquisa: Quais são os recursos de franchising que levam à vantagem competitiva sustentável? O presente artigo apresenta na sequência o capítulo com os principais autores seminais no campo da RBV. Após, são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais da pesquisa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Uma das questões fundamentais no campo da gestão estratégica é a forma como as empresas alcançam e sustentam a vantagem competitiva sustentável (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), destacando-se a importância das capacidades. No entanto, pode ser adotada uma gestão voltada para que a indústria possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 1989), conceituada como as forças de Porter. A visão baseada em recursos norteia uma combinação entre a análise interna da organização (visão Exógena, de Porter) com a análise externa (visão Endógena, Barney) o que o mercado exige e o que os concorrentes têm a oferecer. A ideia principal é desenvolver estratégias de diversificação e competências essenciais por meio de recursos e capacidades adquiridas e construídas ao longo do tempo pela organização, para que assim alcance a

vantagem competitiva (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984).

### **Visão Baseada em Recursos (VBR)**

Estudiosos, juntamente com as organizações, estão, ao longo do tempo, desenvolvendo ferramentas para minimizar a subjetividade e a incerteza na gestão estratégica. A partir das décadas de 1980 e 1990, porém, uma visão estratégica alternativa vem sendo desenvolvida principalmente no meio acadêmico norte-americano. A Visão Baseada em Recursos é uma corrente apresentada como uma estratégia que analisa os recursos das empresas e suas características, aliando as características internas da organização com sua performance competitiva no mercado (MALAFAIA, 2007). Para fins de padronização, este estudo adotará o termo em sua forma original – RBV.

Seguindo uma cronologia, os estudos da RBV se devem em muito a Edith Penrose na década de 50, quando a autora conceitua empresa como “um pacote de recursos produtivos”. Ainda segundo a autora, os recursos podem se tornar um diferencial desde que sejam eficientemente geridos. Sob essa ótica, as empresas se diferenciam a partir de seus recursos e capacidades que podem ser representados por ativos intangíveis e tangíveis.

Entre os artigos publicados na década de 80, “A resource based view of the firm” de Wernerfelt (1984) e “Towards a strategic theory of the firm” de Rumelt (1984) foram de fundamental contribuição para a RBV, que se originou a partir da interpretação de várias abordagens econômicas clássicas como a dos próprios pesquisadores Richard Rumelt, Birger Wernerfelt e, principalmente, na década de 90, com Jay Barney, responsável

pela integração de diversos aspectos associados à RBV. Barney (1991) foi quem popularizou a teoria na academia, onde conseguiu identificar quais as características necessárias para obter vantagem competitiva sustentável através de enfoques nos recursos valiosos (V), raros (R), inimitáveis (I) e não substituíveis (S), o chamado de modelo VRIS, que posteriormente veio a ser substituído pelo modelo VRIO que será mencionado dentro do presente texto.

Grant (1991) destaca um modelo de planejamento baseado na importância dos recursos e capacidades para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável. De acordo com Malafaia (2007), Amit e Schoemaker (1993) mostram que a dificuldade de copiar ou até imitar os recursos e capacidades pode estabelecer vantagem competitiva para a organização. Uma das principais contribuições da RBV é a capacidade de reunir várias vertentes de pesquisa em estratégia, em organizações industriais e científicas e no campo da economia. No entanto, é opinião generalizada de que a visão baseada em recursos tem sido de importância fundamental na legitimação da área de gestão estratégica.

Wernerfelt (1984) refere-se à Penrose (1959) na perspectiva de que a organização possui um conjunto de recursos que, quando combinados estrategicamente contribuem para o melhor desempenho.

Wernerfelt (1984) reforça a importância de os desenvolvimentos de suas estratégias serem baseados nas qualificações dos recursos da organização (forças e fraquezas), enquanto na maioria das citações de estratégias são inerentes ao foco do produto-mercado, o que remete ao trabalho de Penrose (1959). O mesmo autor contextualiza o ponto de vista de estratégia: a

partir dos produtos é que se faz necessária a viabilização dos recursos ou a partir dos recursos é que se faz necessária a viabilização dos produtos.

A preocupação era com a análise dos recursos da empresa e das inúmeras estratificações de estratégias que se derivariam dessa análise para a constituição dos alicerces da visão baseada em recursos, salienta Wernerfelt (1984) destacando as principais proposições: a) toda análise de recurso de uma organização pode levar a perspectivas de um produto nunca imaginadas/sugeridas quando comparados às tradicionais perspectivas do produto; b) esta análise vislumbra recursos de maior contribuição para a lucratividade da empresa; c) a estratégia deve conter explorações de recursos existentes com o desenvolvimento e combinações de novos recursos; d) aquisições podem ser rotuladas como compras de recursos.

Os recursos de uma organização podem ser tangíveis (ativos da empresa) ou intangíveis (marca, conhecimento tecnológico, capital humano, networking, know-how) (WERNERFELT 1984). Uma empresa irá possuir vantagem competitiva sustentável mediante a implementação de estratégia voltada para criação de valor, que até então não é usado por nenhum concorrente que tampouco tem possibilidades de potencializar essas criações de valor como estratégia (BARNEY, 1991).

A exemplo de Wernerfelt (1984), que conceitua seus ativos como recursos (sejam tangíveis ou intangíveis), Barney (1991) contribui conceituando recursos como sendo todos os ativos da organização, como por exemplo: capacidade organizacional; processo organizacional; informação e conhecimento administrado pela organização que propicia um ambiente de criação e implementação de suas estratégias para

melhoria contínua de sua eficiência e eficácia sendo sustentável por um tempo mais longo. Esse aspecto também é evidenciado por Dierickx e Cool (1989), que compartilham que uma empresa só é atrativa mediante a maximização de utilização de seus recursos, portanto assumindo inúmeras formas, desde fatores de produção até ativos altamente diferenciados, alcançando assim um desempenho diferenciado e conquistando a vantagem competitiva.

De acordo com Barney (1991; 2007), para que a organização alcance uma vantagem competitiva, é necessário que seus recursos apresentem quatro características, também conhecido como o modelo VRIO, sendo: Valioso, raro, dificuldade para imitar e organizacional, para os indicadores dos recursos da organização: i) Recursos de Valor (V): são considerados recursos de valor os que permitem à empresa uma opção de traçar estratégias que permeiam a melhora da eficiência e efetividade. Esses recursos possibilitam à organização explorar as oportunidades externas ou até bloquear essas ameaças. Analisando sempre se a empresa tem essa capacidade e recurso que permita a exploração das oportunidades/ameaças externas; ii) Recursos Raros (R): é considerado recurso raro todo recurso que poucas ou apenas uma organização detenha. É aquele que a empresa possui e conseqüentemente consegue torná-lo um diferencial de competitividade. Parte-se do princípio que se muitos concorrentes têm esse recurso, é pouco provável que qualquer um deles consiga torná-lo uma vantagem competitiva; iii) Recursos Inimitáveis (I): a característica desse recurso se dá pelo princípio de ser valioso e raro, porém com a necessidade de ser de difícil aquisição pelos seus concorrentes, mediante a desvantagem do custo de obtenção ou pelo desenvolvimento desses recursos.

A empresa que disponha desse recurso com um custo mais baixo também pode considerar isto como vantagem competitiva; iv) Recursos Organizacionais (O): refere-se ao fato que, mesmo que a organização detenha o recurso valioso, raro e de difícil imitabilidade, a organização necessita estar devidamente organizada para aproveitar, explorar e potencializar esses recursos ao máximo, gerando vantagem competitiva. Quanto melhor for a estrutura da organização (estrutura hierárquica, controles gerenciais, políticas de remuneração e etc.), melhor será a possibilidade de propiciar a viabilidade do recurso com intuito de gerar vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; 2007; PETERAF, 1993).

Segundo Barney (1991) e Peteraf (1993), essas características são atributos dos recursos da empresa e possibilitam a formulação do conceito de heterogeneidade da organização e a imobilidade de seus recursos podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável. Barney (1991) menciona que a empresa pode ter um ganho extraordinário através da análise de informações de seus ativos, enquanto estes sejam valiosos, raros, imitáveis e insubstituíveis, pois outras organizações não conseguirão copiar. A visão baseada em recursos norteia uma combinação entre a análise interna da organização com a análise externa (o que o mercado exige e o que os concorrentes têm a oferecer). A ideia principal é desenvolver estratégias de diversificação e competências essenciais, por meio de recursos e capacidades adquiridas e construídas ao longo do tempo pela organização, para que assim alcance a vantagem competitiva (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). A RBV não procura

somente estabelecer as principais fontes heterogêneas no desempenho dos seus recursos organizacionais, mas também na capacidade de que a organização irá usufruir destes recursos (BARNEY, 1991).

São dois os motivos que explicam o porquê que de os recursos e capacidades serem considerados fundamentais em estratégias de longo prazo, de acordo com (GRANT, 2001): i) Recursos internos e capacidades fornecem a direção básica para a estratégia de uma organização; ii) São fontes primárias de lucro para empresa. Grant (1991) já abordava que um mundo altamente globalizado onde os clientes estão constantemente experimentando produtos e serviços novos faz com que as preferências dos clientes sejam transitórias, o que não possibilita ao gestor uma base confiável para a formulação de estratégia em longo prazo. Sob a mesma ótica, Peteraf (1993) busca complementar mencionando que os recursos essenciais que levam à vantagem competitiva terão como principais características a escassez, unicidade e eficiência superior, imobilidade imperfeita, de difícil imitabilidade ou substitubilidade e com limitação à competição, ex ante, que posiciona a indústria em situação de destaque devido à sua detenção de seus recursos superiores e possibilitando a concorrência desses recursos e ex post, uma vez que esses recursos são adquiridos e deverão ser difíceis de serem imitados pelos concorrentes.

### **Recursos para Vantagem Competitiva Sustentável**

É oportuno, para o gestor da organização, traçar estratégias para alcançar e sustentar a vantagem competitiva. Ao referir-se de tal assunto, Grant (1991) considera que,

para estabelecer uma vantagem competitiva, a organização precisa ter uma escala de produção eficiente, tecnologias de ponta, baixo custo na aquisição de matérias-primas e baixos salários. Em 1993, Peteraf buscou agrupar e sintetizar as ideias de Wernerfelt (1984), Barney (1991), Dierickx e Cool (1989) e Prahalad e Hamel (1990), desenvolvendo um modelo composto por quatro fatores que permitissem alcançar e sustentar a vantagem competitiva sustentável pela estratégia de RBV. Para alcance da vantagem competitiva sustentável, a “heterogeneidade” parte do pressuposto de que a potencialidade de produção é heterogênea entre as empresas, sendo os fatores de produção internos que causariam níveis completamente diferentes de eficiências (PETERAF, 1993). Sempre que a empresa for detentora de tal recurso (e, claro, com esses recursos maximizados), este será um grande fator de diferenciação, capacitando a organização para produzir mais economicamente e/ou satisfazer seus clientes.

O segundo pressuposto é a mobilidade imperfeita dos recursos que são os alicerces da organização e permitiram que a mesma atingisse a vantagem competitiva. Barney (1991) destaca que existem várias categorias de recursos quanto a seu atributo e potencialidade de se obter a vantagem competitiva sustentável. Já citado anteriormente, Wernerfelt (1984) contempla que na empresa existem vários tipos de recursos, quanto a suas características físicas “tangíveis” e “intangíveis”.

Diante disto, Barney (1991) sugeriu uma nova classificação que englobasse os recursos, conforme segue: i) Recursos de capital físico: nesta categoria estariam todos os recursos físicos da empresa como, por exemplo, a tecnologia, acesso aos insumos e etc.; ii) Recursos de capital humano: esta categoria contempla os treinamentos,

experiências, inteligência, relacionamento e capacidade gerencial; iii) Recursos de capital organizacional: organograma hierárquico, planejamento formal e informal, sistemas de coordenação e controle e relacionamentos informais fazem parte desta categoria de capital organizacional, tudo que compreende a organização em si.

Os recursos são determinantes nos ganhos e no alcance da vantagem competitiva sustentável e, para Dierickx e Cool (1989), no que se refere aos bens tangíveis, na sua maioria, são facilmente comercializados, reduzindo assim a característica de raridade. Em contrapartida, os recursos intangíveis precisam ser acumulados pela empresa ao longo do tempo e, tendem a ser socialmente complexos, tornando-se de difícil imitação ou até raros. Penrose (1959) contribui ainda mencionando que há recursos tangíveis que podem ser totalmente utilizados no processo de produção; outros são de longa utilização, e seus serviços permanecem eficientes por um período considerável de tempo; alguns são transformados na produção, em um ou até em outros produtos intermediários que futuramente podem ser considerados recursos da empresa já que a mesma a produz; existem também aqueles que são adquiridos no mercado; por fim, outros que, como mencionado anteriormente, são frutos de produtos internos, tornando-os sub-recursos.

Hall (1992) menciona que os recursos intangíveis têm ampla e vasta extensão, indo desde direitos de propriedade, marcas registradas, direitos autorais, projetos registrados, segredos de mercado, contratos, informações públicas, pessoas com know-how, redes e cultura organizacional até a imagem do produto ou empresa, podendo ser classificados em recursos intangíveis ativos ou habilidades.

Quando os “recursos físicos” são somados aos “recursos intangíveis”, o que também pode ser equacionado na forma de “capacidade” somado a “habilidade”, o termo resultante é *capabilidade*. A *capabilidade* de uma empresa está vinculada a sua *habilidade* de enfrentar os limites ex-ante, ou seja, de forma a prever ações para futuros desafios ou limites para competição. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Diante disso, a empresa depende em muito da forma de como e quais recursos (recursos tangíveis e intangíveis) a empresa pode reunir e desenvolver. Uma vantagem competitiva sustentável deveria ser derivada da soma de recursos mais *capabilidades* que a empresa detém e que são valiosos, raros, imitáveis e organizacionais. Essas *capabilidades* e recursos podem ser norteadas por *habilidades* gerenciais, processos organizacionais e rotinas, controles de informações e do conhecimento, conforme discute (BARNEY, 1991).

Diante de um ambiente organizacional dinâmico, as organizações têm como objetivo analisar o subconjunto de processos para propiciar à empresa a criação de novos processos, rotinas e produtos a fim de obter a vantagem competitiva sustentável (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A vantagem competitiva sustentável é fomentada na capacidade estratégica da organização em canalizar ações de esforços humanos e suas *habilidades* na busca dos recursos e posicionamentos destes, em termos de pontos fortes e fracos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HALL, 1992; BARNEY, 1991).

Kretzer e Menezes (2006) mencionam que, dentro da abordagem baseada em recursos e diante da condição que estes recursos possam gerar vantagem

competitiva, pode-se agrupá-los em duas dimensões: i) *Vantagem competitiva posicional* – reúne as condições que distinguem o tipo, amplitude e composição do estoque de recursos adquiridos e desenvolvidos pela organização, enfatizando as características que limitam e dificultam a expansão ou até a imitação desses recursos por outras empresas (DIERICKX; COOL, 1989; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997); ii) *Vantagem competitiva sustentável* – reúne as condições que sustentam e propiciam à organização a retenção dos recursos que são específicos delas e que são de difícil transferência (DIERICKX; COOL, 1989; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### Objeto de Estudo

A escolha de um projeto de estudo é baseada na natureza do problema ou até nas questões de pesquisa nas quais está sendo mencionada (CRESWELL, 2010), a pesquisa deste estudo tem caráter descritivo e quantitativo. Malhotra et al (2005) afirmam que a pesquisa descritiva é conclusiva e tem como principal anseio a estratificação/descrição de algo – sendo que é geralmente caracterizado como delimitação do mercado. Este tipo de pesquisa é especialmente útil quando as perguntas de pesquisa são relativas à descrição de um fenômeno, aqui no presente estudo será na análise dos recursos que, sob a luz da Teoria da Visão Baseada em Recursos, contribuem para a vantagem competitiva sustentável.

Creswell (2010) define pesquisa quantitativa como sendo um meio de diagnosticar a viabilidade das teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis, medindo-as através de

instrumentos específicos e, mediante estes, a análise numérica dos dados por procedimentos estatísticos. Para condução dos dados optou-se pela análise da média para identificar os recursos que melhor são percebidos para o alcance de vantagem competitiva.

### **Procedimentos de Coleta de Dados**

O procedimento adotado caracterizou-se como Survey. Esse procedimento também é conhecido como pesquisa de levantamento em que, segundo Malhotra et al (2005), existe a intenção de levantar dados e descrever determinado fenômeno ou percepções de determinado grupo. O autor comenta que é comum para esse tipo de pesquisa instrumentos como questionários. O instrumento de pesquisa utilizado foi adaptado do estudo já validado por Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011). A adaptação realizada foi na identificação do segmento da organização e manteve-se o conteúdo pertinente à percepção dos gestores das franquias dos recursos físicos, humanos e organizacionais para alcance da vantagem competitiva por meio de uma nota entre 0 e 10.

Para este estudo optou-se pela amostragem não-probabilística por conveniência que, de acordo com Malhotra et al (2005), obtêm uma amostra de elementos com base na conveniência do autor. O instrumento foi disponibilizado via sistema Google Docs e ou por e-mail. Além disso, algumas abordagens foram por telefone e outras por visita in loco ao estabelecimento da franqueada. Ao todo, foram alcançados 90 respondentes (gestores em nível estratégico) de diferentes empresas, dos mais diversos segmentos de franquias, quais sejam: alimentação, vestuário, beleza, hotéis, entre outros. Com os resultados obtidos na pesquisa, pôde-se identificar os recursos que

levam à vantagem competitiva sustentável, dentro da teoria do RBV, de acordo com a opinião dos proprietários/gestores dos empreendimentos de franquias pesquisados.

### **Procedimentos de Análise dos Dados**

Além da estatística descritiva, houve a inferência estatística da técnica da correlação de Pearson para identificação de relações de interdependência entre recursos que tendem a ser interpretados positivamente para alcance da vantagem competitiva. De acordo com Figueiredo Filho e Silva Junior (2009), a correlação de Pearson varia de -1 a 1, sendo que o sinal indica que o relacionamento entre as variáveis é forte ou fraco. Uma correlação perfeita, ou seja, -1 ou 1 indica que uma variável depende exatamente da outra. Uma correlação que apresenta o valor zero indica que não há relação entre as variáveis. Dificilmente valores extremos serão encontrados na prática, como 0 ou 1. Há diferentes interpretações. Dancey e Reidy (2005) classificam que:  $r = 0,1$  até  $0,3$  (fraco);  $r = 0,4$  até  $0,6$  (moderado);  $r = 0,7$  até  $1$  (forte). Já Cohen (1988) afirma que valores entre  $0,1$  e  $0,29$  são considerados pequenos; valores entre  $0,3$  e  $0,49$  são médios e valores entre  $0,5$  e  $1$  são considerados grandes.



## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para identificar de que forma os recursos das empresas são percebidos sobre a sua contribuição para a vantagem

competitiva sustentável, apresenta-se o panorama descrito a seguir com as médias das notas.

**Tabela 1 - Média geral dos recursos / segmento**

ATUAÇÃO	Rec. Capital físico	Rec. Capital humano	Rec. Capital organizacional
Alimentação	9,1	8,6	9,1
Beleza e saúde	8,8	8,3	8,6
Educação e treinamento	8,8	8,5	9,0
Vestuário	9,4	9,1	9,1
Área de serviços	9,0	8,7	8,9
Hotelaria e turismo	9,5	8,9	9,4
Total geral	9,1	8,7	9,0

Fonte: Resultados da Pesquisa

Constatou-se na Tabela 1 que, na média geral dentre os segmentos pesquisados, o recurso “capital físico e organizacional” predominou sobre o recurso “capital humano” na obtenção de vantagem competitiva sustentável. No entanto, o tipo de empreendimento influencia o destaque em termos de maior ou menor importância aos recursos tangíveis ou intangíveis de acordo com a etapa e ramo de negócio (BARNEY, 1991). Todavia, de acordo com Dierickx e Cool (1989), no que se refere aos bens tangíveis na sua maioria, são facilmente comercializados, reduzindo assim a

característica de raridade, porém em contrapartida os recursos intangíveis de fácil aquisição precisam ser acumulados pela empresa e com o tempo tendem a ser específicos da empresa ou socialmente complexos, tornando-se de difícil imitação ou até raros.

As informações analisadas dos valores das empresas são próximos com médias entre 8,3 e 9,5 pontos. No entanto, ficar apenas exposto e não fazer uso adequado do recurso (físico, humano ou organizacional) pouco agregará ao negócio e conseqüentemente na aquisição da VCS.

**Tabela 2 - Estratificação do Recurso de Capital Físico**

<b>Recursos Físicos</b>	<b>Médias</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Médias</b>	<b>Recursos Organizacionais</b>	<b>Médias</b>
Local que a empresa está instalada	8,50	Trabalho em equipe	8,80	Trabalho em equipe	8,80
Produtos que a empresa fabrica	9,40	As avaliações feitas pela empresa	8,70	As avaliações feitas pela empresa	8,70
Gestão integrada da qualidade	9,00	Os benefícios oferecidos pela empresa	8,20	Os benefícios oferecidos pela empresa	8,20
Equipamentos que a empresa possui	9,10	Ambiente de trabalho	9,20	Ambiente de trabalho	9,20
As tecnologias adotadas no processo de produção	9,20	Segurança do trabalhador	9,20	Segurança do trabalhador	9,20
Investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura	8,60	Os treinamentos oferecidos pela empresa	8,40	Os treinamentos oferecidos pela empresa	8,40
A agilidade do processo de compra de matéria prima para fabricar as peças produzidas pela empresa	9,10	Os recursos humanos (funcionários da empresa)	8,70	Os recursos humanos (funcionários da empresa)	8,70
Ética e respeito ao cliente	9,70	Incentivos ao crescimento profissional	8,30	Incentivos ao crescimento profissional	8,30
Qualidade dos produtos em relação à concorrência	9,40	O conhecimento técnico dos funcionários	8,40	O conhecimento técnico dos funcionários	8,40
Qualidade do meio ambiente	9,10	Melhora contínua	8,50	Melhora contínua	8,50
Os meios de transportes para escoar a produção	8,80	As rotinas para desenvolver as atividades no dia-a-dia	8,40	As rotinas para desenvolver as atividades no dia-a-dia	8,40
		A qualidade dos serviços prestados aos clientes	9,20	A qualidade dos serviços prestados aos clientes	9,20
<b>Média geral</b>	<b>9,10</b>	<b>Média geral</b>	<b>9,00</b>	<b>Média geral</b>	<b>9,00</b>

Fonte: Resultados da Pesquisa

Diante da Tabela 2, o item “Ética e respeito” foi o recurso de maior importância na opinião dos proprietários/gestores dentre todos os segmentos na estratificação do recurso de capital físico, seguido por “Produtos que a empresa fabrica/comercializa” e “Qualidade dos produtos em relação à concorrência”. 63% dos recursos detêm indicadores acima da média do recurso como um todo (média geral

de 9,1). Vale ressaltar que ética poderia estar enquadrada como um recurso organizacional. No entanto, optou-se por manter a estrutura das variáveis do instrumento utilizado como base em Pavão, Sehnem e Hoffmann (2011).

Os recursos como “Local onde a empresa está instalada” e “Investimento que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura” contribuem menos para a vantagem

competitiva sustentável. Grant (1991) considera que, para estabelecer uma vantagem competitiva, a organização precisa ter uma escala de produção eficiente, tecnologias de ponta, baixo custo na aquisição de matérias-primas e baixos salários, o que coincide com os resultados obtidos na pesquisa, que para estes recursos alcançaram médias acima da média geral.

Verifica-se pela Tabela 2 a informação de que apenas três características (cerca de 25%) apresentaram média geral acima de 9,0, que são “Ambiente de trabalho”, “Segurança do trabalhador” e “Qualidade dos serviços prestados”. Os recursos intangíveis têm ampla e vasta extensão, que vão desde direitos de propriedade, marcas registradas, direitos autorais, projetos registrados, segredos de mercado, contratos, informações públicas, pessoas com know-how, redes, cultura organizacional (HALL, 1992).

Características dos recursos de capital humano como “Os benefícios que a empresa oferece”, “Os treinamentos oferecidos pela empresa”, “Incentivos ao crescimento profissional”, “O conhecimento técnico do funcionário e “As rotinas para desenvolver as atividades no dia-a-dia” estão entre as que menos contribuem para a vantagem competitiva sustentável de acordo com proprietários/gestores. Muitas destas características realmente estão limitadas devido à estrutura de a franquia ser um modelo pronto imposto pelo franqueador. No entanto, Peteraf (1993) menciona que isto implica em organizações de diferentes segmentos podendo competir pelo mesmo recurso, uma vez que uma empresa pode ter um recurso “A” e outra, ser dotada do recurso “B”. A escassez dos fatores produtivos superiores ou então de restrições de disponibilidade desses recursos levariam à

desigualdade nos níveis de eficiência das organizações. Destarte em como o segmento de franquia se importa com o capital humano. Reflete-se que esta pesquisa foi aplicada numa região com determinada competitividade. Talvez em locais de maior competitividade o fator humano seja percebido diferentemente.

Diante da Tabela 2, obteve-se análise de que a característica mais importante dentro dos recursos de capital organizacional é “Marca dos produtos da empresa”, seguida por “Nível de reputação da empresa” e “Acesso aos gerentes e diretores da empresa”, que somados à “Capacidade de inovação da empresa” representam 40% das características acima da média. Observou-se que as características no “Recurso de capital organizacional” estão próximas (Entre 8,0 e 9,5). A marca é um dos principais atrativos do franchising, características como sinais gráficos, cores e nome compõe este diferencial. Esta ainda contribui mencionando que a Lei da franquia empresarial (8.955), no seu artigo terceiro, diz: “... o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em torna-se franqueado uma Circular de Oferta da franquia por escrito...”. Neste momento o valor da marca já aparece.

Buscou-se adiante observar quais características dos recursos são mais importantes para cada segmento. A preocupação é com a análise dos recursos da empresa e das inúmeras estratificações de estratégias que se derivariam dessa análise para a constituição dos alicerces da visão baseada em recursos, como menciona e salienta Wernerfelt (1984). Não se pode atuar no mercado sem “Ética e respeito ao cliente”, e essa característica é a mais importante para

todos os segmentos, o que é evidenciado com os menores valores de desvio padrão em cinco de seis segmentos, ou, conforme já anteriormente mencionado, esta também foi a média maior obtida no “Recurso de capital físico” e aqui reaparece com o menor desvio, realmente os segmentos estão em sintonia com a característica deste recurso. Porém, quando se buscou informação de qual característica é menos importante para alcance da VCS, visualizou-se um cenário propício ao local em que a empresa está instalada (com 50% das notas dos segmentos), sendo que 33% dos segmentos consideram a característica de “Investimento que a empresa efetua para manter seus equipamentos e estrutura” como sendo a menos importante.

No “Recurso capital humano” também se encontrou uma predominância na característica “A qualidade dos serviços prestados aos clientes”, com 66%, sendo a mais importante para alcance da VCS devido aos menores valores de desvio padrão encontrados. “Os treinamentos oferecidos pela empresa”, segundo informações obtidas pelo questionário, apresentam característica com maior divergência entre os segmentos, pois demonstraram desvios padrões maiores (com 50%).

Já para o “Recurso de capital organizacional”, obteve-se uma maior

unanimidade em “A marca dos produtos da empresa” com cinco de seis segmentos apresentando menores valores de desvio padrão. Foram verificados maiores desvio-padrão em dois itens, quais sejam: “Manuais, fichas, instruções de trabalhos para atividades realizadas” e; “A capacidade de inovação da empresa”. Realmente, quem opta por franchising está interessado na experiência do franqueador e a possibilidade de sucesso aumentada, o que é evidenciado quando se buscou a característica com maior importância para os segmentos que é “A marca de seus produtos”. Para as demais características, não houve um predomínio em uma específica com menor importância, antes, ficaram divididas as opiniões dentre os segmentos.

Em síntese, os proprietários/gestores dos empreendimentos participantes da pesquisa, dentre os recursos analisados, estão perfeitamente alinhados com as características “Ética e respeito”, “Qualidade nos serviços prestados” e “Marca dos produtos da empresa”. Estas são atividades chaves nas opiniões dos proprietários/gestores, e muito talvez advenha da estrutura da franquia ou know-how dos empreendedores.

**Tabela 3 - Comparativo entre Recursos / tempo de franquia**

<b>Tempo de Franquia</b>	<b>Rec. Capital Físico</b>	<b>Rec. Capital humano</b>	<b>Rec. Capital organizacional</b>
<b>1 - 5 anos</b>	9,21	8,69	9,20
<b>6 - 10 anos</b>	8,91	8,44	8,85
<b>Mais de 11 anos</b>	9,02	8,80	8,94
<b>Total geral</b>	9,08	8,68	9,04

Fonte: Resultados da Pesquisa

Perante a visualização da Tabela 3, diagnosticou-se que os recursos de capital

físico e organizacional, ao longo do tempo de atuação, obtiveram uma pequena queda na importância na obtenção da VCS (-2% e -3% sucessivamente). Houve um pequeno

acréscimo (1%) no recurso de capital humano observado mesmo sendo este o recurso de menor importância para a vantagem competitiva sustentável, independentemente do tempo de atuação da franquia. A fim de conhecer melhor esta informação de quanto o recurso tende a ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável para os proprietários/gestores ao longo de sua trajetória “Tempo de atuação”, estratificou-se as informações com intuito de chegar ao cerne da questão.

Quando se refere ao fato que, mesmo que a organização detenha o recurso valioso, raro e de difícil imitabilidade, a organização necessita estar devidamente organizada, para aproveitar, explorar e potencializar esses recursos ao máximo gerando vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Para fins de interpretação e julgamento efetuados na análise das informações estratificadas dos recursos de capital físico, humano e organizacional, quando se atribui maior ou menor importância dada aos recursos/características, não se quer evidenciar que tal característica não é importante para a obtenção da VCS ao longo do tempo.

Buscou-se ainda pontuar quais características perderam importância quando comparados os recursos com o tempo de franquia, verificando o início do negócio (1 - 5 anos) e seu decorrer (mais de 11 anos). Parte-se do pressuposto de que a mobilidade imperfeita dos recursos, que são os alicerces da organização, permite que esta atinja a vantagem competitiva. Peteraf (1993) posiciona que todo recurso de mobilidade imperfeita tem como característica a não circulação deste recurso ou, quando necessário, o recurso deveria ter muito mais

valor que os comercializados por outras empresas.

Pontuaram-se também todas análises que tiveram correlações de Pearson com valores (r) superiores a 0,600, como segue: i) Observou-se uma correlação entre os produtos que a empresa fabrica e a qualidade dos produtos em relação à concorrência, demonstrando que o empreendedor/gestor da franquia ao potencializar a importância da característica de produtos que a empresa fabrica tende a dar maior importância também à qualidade dos produtos em relação à concorrência (e vice-versa) com 0,602; ii) Analisou-se que a característica de equipamentos que a empresa possui está diretamente relacionada ao investimento que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura.

Quanto maior for a nota para “Responsabilidade social”, maior também será a nota atribuída a “As tecnologias adotadas nos processos de produção” com correlação de 0,605. Visualiza-se uma correlação entre características de recursos distintos, como, nesse caso, o de “Recurso de capital físico” e “Recurso de capital organizacional”; iii) “A capacidade de inovação da empresa” é a característica que obteve a maior quantidade de correlações com outras características, como as de: “Investimentos que a empresa faz para manter seus equipamentos e toda sua estrutura” com 0,683; “Responsabilidade social” com 0,624; o nível de sofisticação tecnológica que a empresa opera em relação aos seus concorrentes, com 0,611, em que se presume que quanto mais a franquia acredite que a capacidade de inovação da empresa seja importante para o alcance da VCS, igualmente será para os demais recursos/características.

“Os treinamentos oferecidos pela empresa” estão inteiramente ligados aos “Benefícios oferecidos pela empresa”: quanto maior for a avaliação de um desses recursos, na mesma proporção será o outro; iv) “O processo de melhora continua” também se correlaciona (0,697) com o “Conhecimento técnico dos funcionários”: um auxiliará o outro na conquista da VCS; “O nível de sofisticação tecnológica que a empresa opera em relação aos seus concorrentes” correlaciona-se com “As rotinas para desenvolver as atividades no dia-a-dia”, com 0,619 de correlação; v) Outra característica que também possui várias correlações é a de “Comunicação interna” que se correlaciona com: “Responsabilidade social”, com 0,636; “A capacidade de inovação da empresa”, com 0,648 e; “Acesso aos gerentes e diretores da empresa”, com 0,646. Na correlação quanto maior o número, ou seja acima de 0,6 mais interdependência há entre essas questões.

## CONCLUSÕES

Os principais achados da pesquisa observados foram os recursos de capital físico, organizacional e humano com médias respectivas de 9,1, 9,0 e 8,7. Vale destacar, no “Recurso de capital físico”, a característica “Ética e respeito ao cliente” (com média de 9,7, foi à característica de maior necessidade para a obtenção da VCS), porém, “O local onde a empresa está instalada”, segundo os empreendedores/gestores do negócio, não representa tamanha importância. Quando citado o “Recurso de capital humano”, as características “Ambiente de trabalho”, “Segurança do trabalhador” e “Qualidade dos serviços prestados” são o diferencial para que a empresa obtenha a VCS, todavia a característica “Benefícios oferecidos pela empresa” pouco interferem. O “recurso de capital organizacional” que mais se destacou

foi a “Marca dos produtos da empresa”. Dessa forma, entende-se que a legitimidade de uma Marca pode ser um fator facilitador para a aquisição da VCS.

Foi possível vislumbrar as características dos recursos que obtiveram maiores correlações com outras, destacando-se a “Capacidade de inovação da empresa” (com 4 correlações diferentes) e a “Comunicação interna” (com 3 correlações diferentes). Pode-se identificar que características de recursos distintos também se correlacionam, com por exemplo o recurso de “Capital físico” com o recurso “Capital organizacional”. Essa pesquisa também teve limitações. Durante a entrega e coleta dos questionários vários foram os proprietários/gestores que por algum motivo em particular optaram por não participar da pesquisa, ou não residia na cidade/região, ou estava fora da cidade em curso pela própria franqueadora, ou demonstraram preocupação com as respostas do questionário na sua atividade profissional.

Considera-se também a proposição de novos estudos: i) Observou-se que o sistema de franchising segue o modelo proposto pela franqueadora, porém saber identificar quais são os recursos que levam a VCS para o franqueado faz-se necessário. Aconselha-se um estudo para verificar se o franqueado precisa necessariamente ter a mesma estratégia proposta pela franqueadora; ii) O presente estudo foi respondido por franqueados, então se recomenda um estudo com os franqueadores, para examinar se os recursos para o alcance da VCS serão os mesmos obtidos pelo presente estudo; iii) O presente estudo foi elaborado dentro do sistema de franchising, no entanto, se fosse elaborado para todos os sistemas de atividade, os resultados seriam os mesmos? Pode-se haver um novo estudo nesta linha de pesquisa; iv) Correlacionar a lucratividade

e/ou a evolução do faturamento com a RBV. O objetivo seria verificar se as variáveis que os franqueados acham que trazem VCS realmente estão trazendo ou não.

Estas informações são importantes para os administradores que pretendem em algum momento efetuar aquisição/expansão de seus negócios. Conhecer os fatores, recursos, variáveis, estratégias que podem influenciar diretamente no resultado da

gestão são fatores chaves para o sucesso. Além disso, a realização deste estudo contribui para o mapeamento do setor de franquias, bem como, atribuir o conceito da teoria da Visão Baseada em Recursos para empresas de Franchising.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B.. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, 20 set. 2001.
- CRESWELL, John W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 edição, Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DANCEY, Christine; REIDY, John. **Estatística sem Matemática para Psicologia**. 3 ed. Porto Alegre, Artmed.
- DIERICKX, Ingemar. COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1506 - 1511. 1989.
- FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. **Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r)**. Disponível em: <<http://goo.gl/PYDzyz>>. Acesso em: 23 out 2013.
- GRANT, Robert M.. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**. Pag. 114 - 134.
- HALL, Richard. The Strategic Analysis of Intangible Resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 135-144, 1992.
- MALAFAIA, Guilherme Cunha. **As convenções sociais de qualidade como suporte à configuração de sistemas agroalimentares locais competitivos: um estudo *cross country* na pecuária de corte**. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.
- MALHOTRA, Naresh K., Ismael Rocha, Maria Cecília Laudisio, Édman Altheman, Fabio Mariano Borges. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005
- PAVÃO, Yeda Maria Pereira, SEHNEM, Simone e HOFFMANN, Valmir Emil. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **R. Adm.**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 228-242. 2011.
- PETERAF, Margaret A. The Cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179 - 191, 1993.
- PETERAF, Margaret A., BARNEY, Jay B.. *Unraveling the resource-based tangle*. Publicado por **Managerial and decision economics**. p. 309 - 323, 2003.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RUGMAN, Alan M., VERBEKE, Alan. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, 28 mar. 2002.

TECCE, David J., PISANO, Gary e SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities ant strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509 – 533, 1997.

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

## NOTA

(1) Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí/UNIVALI. Mestre em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau/FURB. Especialista em Gestão Estratégica Organizacional pela Centro de Ensino Superior de Blumenau. Graduado em Administração pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior/IBES. Graduado em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda pela Fundação Universidade Regional de Blumenau. Professor, Coordenador e Pesquisador do Instituto Blumenauense de Ensino Superior/IBES, Blumenau, Santa Catarina.

(2) Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau/FURB. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduada em Administração pela Universidade Luterana do Brasil. Professora, Coordenadora e Pesquisadora do Instituto Blumenauense de Ensino Superior/IBES, Blumenau, Santa Catarina.

(3) Especialista em Planejamento e Gestão de Negócios pela Faculdade de Administração e Economia. Graduado em Administração pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior. Pesquisador do Instituto Blumenauense de Ensino Superior/IBES, Blumenau, Santa Catarina.

(4) Mestre em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau/FURB. Especialista em Planejamento e Gestão de Negócios pela Faculdade de Administração e Economia. Graduada em Administração pela Faculdade de Administração e Economia. Professora e Pesquisadora do Instituto Blumenauense de Ensino Superior/IBES, Blumenau, Santa Catarina.

*Enviado: 11/04/2016*

*Aceito: 25/04/2017*