



Classificação de Desempenho de Franqueados Utilizando TOPSIS-SORT

Marlene Medeiros

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, UFRN
Avenida Senador Salgado Filho, 3000, Lagoa Nova, Natal-RN
lenedeiros76@gmail.com

Aline Soares Dantas

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, UFRN
Avenida Senador Salgado Filho, 3000, Lagoa Nova, Natal-RN
eng.alinedantas@gmail.com

Marcel Ribeiro Dantas

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, UFRN
Avenida Senador Salgado Filho, 3000, Lagoa Nova, Natal-RN
marcellrdantas@yahoo.com.br

Luciano Ferreira

Escola de Administração (UFRGS)
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, UFRN
Rua Washington Luiz, 855, Centro Histórico, CEP: 90010-460, Porto Alegre-RS
ferreira.luciano@ufrgs.br

RESUMO

Partindo da perspectiva da Resource Based View (RBV), este estudo teve como objetivo identificar os recursos que conferem vantagens competitivas a quarenta franqueados da maior rede de franquias de farmácias de manipulação do Brasil, além de categorizar o desempenho destes. Para os recursos e capacidades foram considerados seis critérios classificados em quatro categorias: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Foram levantadas as preferências do decisor quanto à identificação de critérios adotados e as ponderações. O método multicritério TOPSIS-SORT possibilitou estabelecer a classificação dos franqueados. O treinamento, a experiência e a reputação, foram os recursos que conferiram maior vantagem competitiva aos franqueados. As quarenta unidades foram classificadas em três níveis: excelente (20%), bom (60%) e insuficiente (20%), o que permite ao franqueador viabilizar estratégias diferenciadas para cada categoria, iniciando pelo agrupamento mais fragilizado e focando nos recursos que geram maior competitividade.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho de Franqueados. Visão Baseada em Recursos. TOPSIS-SORT.

ADM – Apoio à Decisão Multicritério

ABSTRACT

Based on the perspective of the Resource Based View (RBV), this study aimed to identify the resources that attribute competitive advantages to forty franchisees of the largest network of compound pharmacies in Brazil, as well categorize their performances. Regarding resources and capacities were considered six criteria classified in four categories: financial, physical, human and organizational. The decision maker preferences were raised regarding the identification of criteria adopted and the value. The TOPSIS-SORT multicriteria method was used to classify the franchisees. Training, experience and



reputation were the resources that gave franchisees the greatest competitive advantage. The forty units were classified into three levels: excellent (20%), good (60%) and insufficient (20%), which will enable the franchisor differentiated strategies for each category, starting with the most fragile grouping and focusing on the resources that generate greater competitiveness.

Keywords: Franchisee Performance Evaluation. Resource Based View. TOPSIS-SORT.

ADM – Support for Multicriteria Decision

1. INTRODUÇÃO

Uma das principais preocupações dos gestores é compreender os fatores que levam ao alto desempenho e desenvolver estratégias que podem efetivamente aperfeiçoar os resultados das redes de franquias. No entanto, ainda há lacunas no conhecimento sobre os principais impulsionadores do desempenho de franqueados [Harmon e Griffiths 2008]. Apesar de sua relevância, avaliação de desempenho ainda é uma temática em desenvolvimento na Administração. Há escassez de modelos de avaliação de desempenho que considerem as especificidades dos setores. Esta carência incide sobre os modelos para avaliação do desempenho de franqueados [Lavieri *et. al.* 2015; Wu 2015].

Não existe um consenso sobre os métodos e os tipos de indicadores utilizados na avaliação de desempenho de franqueados [Melo *et. al.* 2015; Neuenfeldt Júnior *et. al.* 2015; Paulino 2011; Asare *et. al.* 2010]. Trata-se de um problema de decisão multicritério, caracterizado pela presença de múltiplas alternativas e critérios, avaliados por um ou mais decisores, em que a análise é conduzida pelo desejo de atender múltiplos objetivos, por vezes conflitantes entre si [Huang 2016; Zhu *et. al.* 2013].

Apesar da adequação dos modelos multicritérios ao problema de avaliação de desempenho em franquias, em pesquisa nas bases da *Scopus*, *Science Direct* e *Emerald* usando a combinação de termos: (*franchisees OR franchise OR franchising*) AND (*ahp OR electre OR anp OR topsis 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, revelando a lacuna empírica e teórica, indicando a relevância deste trabalho.

Alguns trabalhos acerca de avaliação de desempenho em franquias foram encontrados [Melo *et. al.* 2015; Neuenfeldt Júnior *et.al.* 2015], porém em um contexto genérico. Este trabalho desponta por ser o primeiro a tratar a avaliação de desempenho no contexto de franquias farmacêuticas brasileiras, analisados utilizando o método multicritério TOPSIS-SORT [Ferreira *et.al.* 2017].

O presente artigo adota a Visão Baseada em Recursos (RBV- Resource Based View) para explicar as discrepâncias entre os diferentes desempenhos. Nesta perspectiva os desempenhos das firmas são decorrentes de seus recursos internos [Barney 1991]. Esta é uma perspectiva influente no debate sobre administração estratégica [Brito e Vasconcelos 2009; Misangyi *et. al.* 2006]

Com o propósito de contribuir para elucidar tais questões 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 conferem vantagens competitivas aos franqueados do setor farmacêutico, além de categorizar o desempenho destes franqueados. O método multicritério TOPSIS-SORT foi utilizado por atender a problemática de classificação [Ferreira *et.al.* 2017].

As demais seções deste artigo estão organizadas da seguinte forma: A seção 2 contempla uma revisão da literatura sobre RBV, avaliação de desempenho de franqueados e TOPSIS-SORT. A seção 3 apresenta a metodologia e a estruturação do problema de pesquisa. A seção 4 apresenta a análise de resultados e, por fim, a seção 5 traz as considerações finais.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV - RESOURCE BASED VIEW)

A RBV ganhou evidência por oferecer uma visão distinta da baseada no mercado, onde a rentabilidade da firma está ligada às características da indústria onde atua [Porter 1979]. Na perspectiva da RBV, pode ocorrer vantagem competitiva de duas formas, pelo posicionamento [Wernerfelt 1984] e pela sustentabilidade [Dierickx e Cool 1989], o que reforça que há heterogeneidade dentro de uma mesma indústria, sugerindo que o ramo de atuação não é o fator decisivo para o desempenho das firmas [Rumelt 1991].

A RBV considera como unidade de análise os recursos e as capacidades controladas pela firma. Os seus pressupostos básicos são: (1) os recursos e capacidades podem variar entre firmas e (2) estas diferenças podem ser estáveis. Estes recursos são classificados em: financeiros, físicos, humanos e organizacionais [Barney e Hesterly 2007].

Para conferir vantagem competitiva sustentável, esses recursos precisam ser (1) valiosos, (2) raros entre os concorrentes, (3) difíceis de imitar e (4) sem substitutos estratégicos. Essas características originaram o conceito VRIS, que decorre das iniciais de valor (V), raridade (R), imitabilidade imperfeita (I) e substitutibilidade (S) [Peteraf e Barney 2003; Barney 1991]. Posteriormente, esses indicadores foram levemente alterados para VRIO, sendo a sustentabilidade (S) trocada por organização (O), originando o VRIO [Barney e Hesterly 2007].

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 Júnior *et.al.* 2015; Paulino 2011; Asare *et. al.* 2010]. Porém, este tipo de avaliação requer a comparação entre o desempenho dos franqueados [Hudson *et. al.* 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 *et. al.* [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. Lavieri *et. al.* [2010] investigaram como 63 franqueadores avaliam o desempenho de seus franqueados. El Akremi *et. al.* [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 Júnior *et.al.* [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 *et. al.* [2010] desenvolveram uma revisão meta-analítica sobre o desempenho de franqueados.

2.3 TOPSIS-SORT

O método TOPSIS (*Technique for Order Performance by Similarity to Ideal Solution*) posiciona as alternativas de acordo com sua distância da solução ideal positiva (PIS) e da solução ideal negativa (NIS). O objetivo do método é escolher uma alternativa que esteja o mais próximo da solução ideal positiva e o mais distante da solução ideal negativa [Chen 2000].

O TOPSIS, em sua versão original e em sua versão Fuzzy, está última desenvolvida por Chen (2000), passaram também a ser amplamente utilizados em problemáticas de classificação [Chen, Lin e Huang 2006; Peng *et al.* 2011; Joshi e Kumar 2014], embora não houvesse uma extensão do método apropriado para este fim.

A extensão TOPSIS-SORT [Ferreira *et. al.* 2017] é uma solução para problemáticas de classificação, sua abordagem simples, requer que o decisor indique o perfil das classes em cada critério que compõe o problema. Para cada classe, será aplicada uma rodada do método. A classificação das alternativas, será dada em função da classe q em que a mesma obteve o CC_i mais elevado.



Os dois primeiros e dois últimos passos do TOPSIS-SORT são idênticos aos da versão original do TOPSIS. A mudança ocorre a partir da etapa de definição das soluções ideias positivas (A^*) e negativas (A^-). Os passos seguintes mostram o desenvolvimento do método:

PASSO 1: Definir uma matriz de decisão A , que corresponde ao desempenho do conjunto de alternativas (A_1, A_2, \dots, A_m), em relação ao conjunto de critérios (C_1, C_2, \dots, C_n) e vetor de pesos (w).

$$A = \begin{matrix} & c_1 & \dots & c_n \\ A_1 & (x_{11} & \dots & x_{1n}) \\ \dots & \vdots & \ddots & \vdots \\ A_m & (x_{m1} & \dots & x_{mn}) \end{matrix} \quad (1)$$

PASSO 2: Obter a matriz de decisão normalizada e ponderada. A normalização é dada conforme segue:

$$P_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}}, \text{ com } i = 1, \dots, m, \quad j = 1, \dots, n \quad (2)$$

A ponderação é realizada por meio do produto dos pesos dos critérios \times desempenho de cada alternativa em cada critério:

$A = [a_{ij}]_{m \times n}$, onde:

$$a_{ij} = p_{ij} \otimes w_j, \text{ para } i = 1, 2, \dots, m \text{ e } j = 1, 2, \dots, n. \quad (3)$$

PASSO 3: Calcular as soluções ideias positivas (A^*) e as soluções ideias negativas (A^-) conforme segue:

Definir a solução ideal positiva em relação ao perfil q como:

$$\{A^*_q = \{p^*_{q1}, p^*_{q2}, \dots, p^*_{qn}\}, \text{ onde } p^*_{qj} = p_{qj}, \quad (4)$$

uma vez que o objetivo é maximizar a adequação da alternativa i em relação à categoria q , minimizando a distância entre A^*_q e cada categoria.

Definir a solução ideal negativa em relação à categoria q como:

$$\{A^-_q = \{p^-_{q1}, p^-_{q2}, \dots, p^-_{qn}\}, \quad (5)$$

onde p^-_{qj} , são os elementos da categoria mais distante de q , e a distância é maximizada.

PASSO 4: Calcular as distâncias euclidianas de cada alternativa i em relação a classe q , conforme segue:

$$d_i^{q^*} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (a_{ij} - p^*_{qj})^2} \quad \text{com } i = 1, \dots, m. \quad (6)$$

$$d_i^{q^-} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (a_{ij} - p^-_{qj})^2} \quad \text{com } i = 1, \dots, m. \quad (7)$$

PASSO 5: Calcular o coeficiente de proximidade CC_i^q de cada alternativa i em relação a categoria q como:



$$CC_i^q = \frac{d_i^{q^-}}{d_i^{q^-} + d_i^{q^*}}, \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (8)$$

Para classificação, designar para cada alternativa i em uma dada classe q como: $q_i^* = \operatorname{argmax}_{q \in Q} \{CC_q^i\}$; onde q_i^* é a categoria com o maior valor de CC_q^i para alternativa i .

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta abordagem quantitativa e natureza aplicada. Dentre a população de franqueados, a amostra escolhida para análise de desempenho foi de franquias do ramo de farmácias de manipulação. A escolha da amostragem se deu em função da lacuna empírica e importância que a rede de franquias estudada, visto que é a maior do Brasil no ramo de farmácia 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 desempenhos destas e a composição do grupo de empresas franqueadas da empresa franqueadora em análise. O questionário foi utilizado para: identificar as unidades do grupo (franqueadoras e franqueadas), elicitar os pesos dos critérios avaliados a partir da RBV (financeiro, físicos, humanos e organizacionais), identificar o perfil de cada classe e avaliar as unidades em função dos critérios do modelo.

O método TOPSIS-SORT foi utilizado com o objetivo de classificar as franquias em três níveis de desempenho: excelente, bom e insuficiente. O próximo sub-tópico tratará da estruturação do problema de decisão.

3.1 ESTRUTURAÇÃO DO PROBLEMA

Fundada no ano de 1983 em Natal/RN- Brasil, a empresa franqueadora foi a primeira unidade do grupo da farmácia de manipulação em análise. Atualmente são 58 unidades franqueadas. 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.

O papel do decisor neste modelo foi realizado pelo diretor de franquias, dado que este detém o conhecimento adequado para avaliação. Foi explicado ao mesmo o objetivo do estudo, a base teórica da RBV e o VRIO. Acompanhado pelo analista de decisão, o mesmo realizou a elicitação dos pesos dos critérios e o desempenho das alternativas, com base nos critérios.

Para fins de adaptação ao caso estudado, os fatores da RBV foram subdivididos em critérios. Na elicitação dos pesos dos critérios utilizou-se o instrumento desenvolvido por Gonçalves *et. al.* [2011], que consideram que as perguntas-chave propostas por Barney não são restritas às capacidades internas da firma, o que as torna mais difíceis de serem mensuradas pelos estrategistas, sendo este instrumento um facilitador.

Em relação às alternativas, foi estabelecido um ponto de corte para participação na pesquisa, sendo este o mínimo de um ano de atuação das unidades franqueadas, dado que o ano inicial é um período de adaptação, resultando em 40 empresas analisadas.

As quarenta franquias 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 1.



Quadro 1- Critérios Utilizados no Modelo

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

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da definição dos critérios, alternativas e suas respectivas escalas de análise, foi composta a matriz de decisão normalizada e ponderada. A aplicação do TOPSIS-SORT permitiu estabelecer a classificação de desempenho dos franqueados.

A Tabela 1 mostra o peso dos critérios, a avaliação inicial das franquias em cada critério, o perfil de cada classe, as distâncias euclidianas entre as mesmas e as PIS e NIS e os CCi encontrados em cada classe, e a classe final de desempenho a qual cada franquia pertence.



Tabela 1 – Classificação de Desempenho dos Franqueados

Franquia	C1	C2	C3	C4	C5	C6	Excelente	Bom	Insuficiente	Classe
							CC_1^A	CC_2^A	CC_3^A	
F2	1	2	7	10	25	6	0,61	0,56	0,39	Excelente
F5	1	2	7	6	7	8	0,89	0,73	0,11	Excelente
F11	3	3	6	8	8	7	0,62	0,58	0,38	Excelente
F12	1	2	7	8	5	5	0,75	0,64	0,25	Excelente
F20	1	2	7	7	11	8	0,58	0,57	0,42	Excelente
F26	1	5	6	9	18	10	0,74	0,68	0,26	Excelente
F30	1	4	6	8	6	6	0,65	0,61	0,35	Excelente
F31	1	2	5	8	15	7	0,69	0,61	0,31	Excelente
F3	1	4	5	8	3	6	0,66	0,77	0,34	Bom
F6	1	2	7	8	5	8	0,41	0,63	0,59	Bom
F7	1	2	7	8	4	8	0,64	0,64	0,36	Bom
F9	1	2	8	8	5	6	0,43	0,60	0,57	Bom
F13	1	2	5	6	6	6	0,43	0,66	0,57	Bom
F14	3	2	7	9	5	9	0,58	0,78	0,42	Bom
F15	3	2	7	8	9	7	0,61	0,89	0,39	Bom
F16	1	1	4	4	9	6	0,58	0,61	0,42	Bom
F17	1	1	4	4	8	3	0,48	0,69	0,52	Bom
F18	1	5	8	8	26	5	0,53	0,79	0,47	Bom
F19	1	3	6	6	15	9	0,50	0,66	0,50	Bom
F22	1	1	3	8	15	7	0,70	0,83	0,30	Bom
F23	1	2	8	6	5	5	0,61	0,80	0,39	Bom
F25	1	2	6	4	3	6	0,55	0,78	0,45	Bom
F27	2	4	9	8	12	9	0,52	0,60	0,48	Bom
F28	1	4	6	7	18	4	0,50	0,70	0,50	Bom
F29	1	2	5	7	20	8	0,66	0,75	0,34	Bom
F32	1	2	9	9	5	9	0,57	0,83	0,43	Bom
F33	1	2	5	7	12	5	0,71	0,78	0,29	Bom
F35	1	1	4	7	4	6	0,61	0,80	0,39	Bom
F36	1	1	4	4	8	2	0,42	0,60	0,58	Bom
F37	3	2	6	6	3	6	0,43	0,58	0,57	Bom
F39	3	2	5	4	5	2	0,45	0,67	0,55	Bom
F40	3	1	6	5	5	3	0,48	0,68	0,52	Bom
F1	1	3	8	8	22	8	0,25	0,36	0,75	Insuficiente
F4	1	2	7	7	11	7	0,41	0,57	0,59	Insuficiente
F8	1	2	6	6	7	7	0,36	0,57	0,64	Insuficiente
F10	1	2	8	6	5	6	0,28	0,37	0,72	Insuficiente
F21	1	2	8	9	7	9	0,34	0,52	0,66	Insuficiente
F24	1	1	5	3	6	8	0,36	0,55	0,64	Insuficiente
F34	1	2	6	8	3	7	0,21	0,29	0,79	Insuficiente
F38	3	1	7	7	5	6	0,29	0,39	0,71	Insuficiente
PESO	0,2	0,19	0,18	0,11	0,13	0,23				
Excelente	1	4	9	9	12	10				
Bom	2	2	7	7	7	8				
Insuficiente	3	1	3	3	2	3				

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.



Com base na avaliação do decisor, os critérios C4 (treinamento), C5 (experiência), e C6 (reputação), foram indicados como os principais recursos a conferir vantagem competitiva sustentável ao franqueado. Já os critérios C1 (origem do capital), C2 (área construída) e C3 (localização) tendem a proporcionar uma paridade competitiva com as demais firmas. Estes resultados auxiliam ao franqueador e franqueados à medida que indicam os recursos-chave a se trabalhar, visando alcançar vantagem competitiva [Karthik *et. al.* 2015].

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 oito franquias (F1; F4; F8; F10; F21; F24; F34; F38), que representam 20% da amostra.

Apesar de a capacidade financeira ser apontada como sendo um atributo importante para explicação do desempenho [Lavieri *et. al.* 2015; Neuenfeldt Júnior *et.al.* 2015], para este grupo de empresas franqueadas do ramo farmacêutico, este critério não ofereceu discriminação dos demais grupos.

Essa situação se reflete no grupo de franquias classificadas com desempenho insuficiente. Das oito franquias deste grupo, sete delas tinham sido avaliadas com melhor desempenho em C1, devido seus investimentos advir de capital próprio, no entanto, estas franquias tiveram baixos níveis de desempenho em relação à área construída e experiência prévia.

Entre as franquias analisadas, 60% apresentaram um bom desempenho (F3; F6; F7; F9; F13; F14; F15; F16; F17; F18; F19; F22; F23; F25; F27; F28; F29; F32; F33; F35; F36; F39; F40). A preocupação com este grupo é de dar continuidade no aperfeiçoamento dos aspectos, evitando que os desempenhos das mesmas venham a cair, ao mesmo tempo, contribuindo para que as mesmas também alcancem o patamar de excelência.

Um grupo de 20% das franquias apresentou desempenho excelente (F2; F5; F11; F12; F20; F26; F30; F31), colaborando Combs *et. al.* [2004] e Bitti *et. al.* [2015], que apontam a existência de grupos de franquias mais estratégicas, que servem de parâmetros de *benchmarking* para as demais.

A similaridade entre as franquias da categoria de desempenho excelente reside em torno de avaliações altas nos critérios relativos à treinamento (C4), tempo de experiência prévia no ramo farmacêutico (C5) e reputação da empresa (C6), como sendo os fatores de maior impacto no desempenho destas unidades.

Aguiar e Consoni [2016] e Machado e Espinha [2010] apontam a experiência prévia 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 a importância deste critério.

A reputação é um fator relevante a ser gerenciado na franchising [Dekker 2004]. A reputação (C6) é avaliada por franqueadores até mesmo em pretensos franqueados, por meio de critérios objetivos e subjetivos [Faria *et. al.* 2016], demonstrando que 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.

4.1 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Uma etapa de análise de sensibilidade foi adicionada para testar a robustez do modelo. A análise de sensibilidade foi realizada de acordo com o trabalho de Kannan *et al.* [2013]. Os pesos dos critérios extremos (C4 e C6) foram alterados para: C4 (0,28) e C6 (0,11).

O resultado confirma a robustez do modelo, onde apenas quatro franquias apresentam mudança de classes, após realizada a alteração nos pesos dos critérios extremos (C4 e C6). A Tabela 2 demonstra as franquias suscetíveis a alteração de classe.



Tabela 2 – Análise de Sensibilidade

Franquia	Excelente	Bom	Insuficiente	Classe
	cc_i^e	cc_i^b	cc_i^i	
F7	0,643	0,644	0,357	Bom
F37	0,433	0,582	0,567	Bom
F40	0,480	0,680	0,520	Bom
F4	0,414	0,566	0,586	Insuficiente

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa contribui na evidenciação dos recursos mais importantes para vantagem competitiva sustentável dos franqueados: treinamento, experiência e reputação. Estes foram identificados como os principais recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados, que podem conferir diferencial estratégico para estas organizações.

Um modelo de decisão multicritério foi desenvolvido para classificação do desempenho de 40 unidades franqueadas da rede, a partir da avaliação destas em relação aos critérios, utilizando o método TOPSIS-SORT. A categoria de desempenho excelente teve 20% de franquias classificadas, a de desempenho bom, teve 60% das franquias classificadas e a classe mais preocupante, a de desempenho insuficiente, teve 20% das franquias.

Sua principal contribuição se deve ao entendimento de quais recursos interferem nesse desempenho, auxiliando o franqueador na orientação de seus atuais e pretensos franqueados, numa melhor escolha de forma a potencializar esses recursos. O desempenho dos franqueados não diz respeito somente a vantagem competitiva destes, mas também do franqueador. Similarmente, a preocupação com os fatores/recursos que podem potencializar este desempenho, bem como, com a melhoria deste último, deve ser uma preocupação de ambos, dado que o sucesso do franqueado reflete no franqueador.

Além da contribuição teórica, o método TOPSIS-SORT se apresentou como uma excelente ferramenta de classificação, tendo seus resultados validados pelo decisor.

Estes resultados revelam as franquias que se destacam por melhor utilização dos seus recursos e que assim servem de *benchmarking* para as demais unidades da rede e aquelas que estão com desempenho abaixo da média, necessitando de mais atenção. A categorização do desempenho, permite que o franqueador utilize de estratégias de desenvolvimento distintas e indicadas para cada grupo, iniciando pelo agrupamento mais fragilizado e nos recursos que geram maior competitividade.

Como limitações da pesquisa aponta-se que os critérios identificados estão vinculados a realidade de uma rede de franquias brasileira do ramo farmacêutico. Sugerindo assim que outras aplicações sejam realizadas em diferentes países, 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 de identificar quais características dos franqueadores (formação acadêmica, sexo, idade, experiência empreendedora anterior, etc.), têm impacto sobre o desempenho destes.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, H.S. e Consoni, F.L. (2016). Fatores influenciadores de desempenho: métricas de desempenho e características do franqueado. *In Anais do XIX SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, p. 1-15, São Paulo. SEMEAD.
- Alves, A. P. *et. al.* (2009) Avaliação das boas práticas de manipulação nas farmácias com manipulação de Cuiabá e Várzea Grande, Estado de Mato Grosso. *Rev. Bras. Farm.*, 90:75-80.



- Asare *et al.* (2010) A Meta-analysis of the Drivers of Franchise System Performance. Conference Paper of the American Marketing Association Conference. Boston, MA.
- Barney, J. B. e Hesterly, W. S. (2007). Administração estratégica e vantagem competitiva. Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 7:99-120.
- Bitti, E. J. S. *et al.* (2015). O Setor de Franchising no Brasil: Identificando Grupos Estratégicos pela Ótica da Teoria da Agência e pela Visão de Recursos Escassos. *Organizações em Contexto*, 11:421–455.
- Cebi, S. (2013). Determining importance degrees of website design parameters based on interactions and types of websites. *Decision Support Systems*, 54:1030-1043.
- Huang, J. Y. (2016). Patent portfolio analysis of the cloud computing industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 39:45-64.
- Chen, C. T. (2000). Extensions of the TOPSIS for group decision making under fuzzy environment. *Fuzzy Sets and Systems*, 114:1-9.
- Chen, J.C. (2012). Multiple criteria ABC inventory classification using two virtual items. *International Journal of Production Research*, 50:1702-1713.
- Brito, L. A. L. e Vasconcelos, F. C. (2009). The variance composition of firm growth rates and competitive advantage. *Brazilian Administration Review*, 6:118-136.
- Cohen, M. e Silva, J. F. (2000). O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *Rev. Adm. Contemporânea*, 4:109-131.
- Combs, J. G. *et al.* (2004). A Strategic Groups Approach to the Franchising-Performance Relationship. *Journal of Business Venturing*, 19:877- 897.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 29:27-49.
- Dierickx, I. e Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35:1504–1513.
- El Akremi, A. *et al.* (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 53:145-165.
- Faria, A.C. *et al.* (2016). Controle gerencial interorganizacional sob a ótica de Dekker: estudo de caso em rede de franquias de livrarias. *In Anais do SIMPOI - SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS*, p. 1-16. São Paulo, SIMPOI.
- Ferreira, L., Borenstein, D., Righi, M. B. e de Almeida-Filho, A. T. (2017). A fuzzy hybrid integrated framework for portfolio optimization in private banking. Working Paper submitted to EJOR.
- Gohr, C. F. *et al.* (2011). Internacionalização de serviços pelo sistema de franquias: diretrizes para uma empresa de desenvolvimento de software. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 10:135-154.



- Gonçalves, C.A. *et al.* (2011). VRIIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciências Administrativas*, 3:819-855.
- Harmon, T. R e Griffiths, M.A. (2008). Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23: 256–263.
- Hudson, M. *et al.* (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 21:1096-1115.
- Kannan, D., Khodaverdi, R., Olfat, L., Jafarian, A. e Diabat, A. (2013). Integrated fuzzy multi criteria decision making method and multiobjective programming approach for supplier selection and order allocation in a green supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 47:355-367.
- Karthik B.*et al.* (2015). Decision support system framework for performance based evaluation and ranking system of carry and forward agents. *Strategic Outsourcing: an International Journal*, 8:23-52.
- Lavieri *et al.* (2015). Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. *REGE USP-Revista de Gestão*, 22:339–357.
- Lima Júnior, F.R. e Carpinetti, L.C.R. (2015). *A comparison between TOPSIS and Fuzzy_TOPSIS methods to support multicriteria decision making for supplier selection*. *Gestão & Produção*, 22:17-34.
- Machado, H. V. e Espinha, P. G. (2010). Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante sobrevivência? *Revista de Administração Mackenzie*, 11:131-153.
- Misangyi, V. *et al.* (2006). A new perspective a fundamental debate: a multilevel approach to industry, corporate, and business unit effects. *Strategic Management Journal*, 27:571-590.
- Neuenfeldt Júnior, A. L. *et al.* (2015). Hierarchy the sectorial performance indicators for Brazilian franchises. *Business Process Management Journal*, 21:190-204.
- Melo, P. L. R. *et al.* (2015). Internationalization of Brazilian Franchise Chains: A Comparative Study. *Revista de Administração de Empresas*, 55: 258-272.
- Paulino, M. (2011). O compartilhamento do conhecimento no sistema de franquia: análise do modelo utilizado por um franqueador e a influência no desempenho das unidades franqueadas. Dissertação [mestrado] – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- Peteraf, M. A. e Barney, J. B. (2003). Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24:309-323.
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61:214-227.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12:167-185.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5:171–180.
- Wu, C.-W. (2015). Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68:1581–1588.
- Zhu, X *et al.* (2013). Balancing accuracy, complexity and interpretability in consumer credit decision making: A C-TOPSIS classification approach. *Knowledge-Based Systems*, 52:258–267.