



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Wegner, Douglas; Agnes, Jaqueline Inês; Cunha Callado, Aldo Leonardo; Cunha Callado, Antônio André

UMA ANÁLISE COMPARATIVA DO DESEMPENHO DE EMPRESAS EM REDE,
PARTICIPANTES DE FRANQUIAS E EMPRESAS INDIVIDUAIS

Revista de Administração da Unimep, vol. 14, núm. 1, enero-abril, 2016, pp. 80-114

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273745301004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

COOPERAR VALE A PENA?

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA DO DESEMPENHO DE EMPRESAS EM REDE,
PARTICIPANTES DE FRANQUIAS E EMPRESAS INDIVIDUAIS**

***BUSINESS COOPERATION: IS IT WORTH IT? A COMPARATIVE ANALYSIS OF
THE PERFORMANCE OF INDIVIDUAL FIRMS, FRANCHISED FIRMS AND
NETWORKED FIRMS***

Douglas Wegner (Unisinos) *douglaswegner@hotmail.com*

Jaqueleine Inês Agnes (UNISC) *jaqueagnes@yahoo.com.br*

Aldo Leonardo Cunha Callado (UFPB) *aldocallado@yahoo.com.br*

Antônio André Cunha Callado (UFRPE) *andrecallado@yahoo.com.br*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/838#scheduling>

Resumo: As dificuldades competitivas de micro e pequenos empreendimentos são notórias, dado seu pequeno porte e as limitações de acesso a recursos. Na tentativa de garantir sua sobrevivência no mercado, muitas pequenas empresas vêm adotando estratégicas colaborativas como participar de redes de cooperação ou iniciar suas atividades por meio de franquias. Diversos estudos apresentam os benefícios das redes de cooperação e franquias em detrimento da atuação individual no mercado. Porém, não há estudos que comparam o desempenho de empresas que atuam nestes diferentes formatos. Por meio de uma *survey* com 90 empreendimentos brasileiros de pequeno porte, o presente estudo comparou o desempenho de empresas individuais, participantes de redes de cooperação e participantes de franquias em cinco dimensões: lucratividade, crescimento, satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, e responsabilidade social e ambiental. Os resultados revelaram o desempenho superior das franquias em diversas dimensões de desempenho, tanto em relação às empresas individuais (nas dimensões satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, responsabilidade social e ambiental) quanto em relação às empresas participantes de redes de cooperação (na dimensão responsabilidade social e ambiental). Empresas participantes de redes de cooperação também superaram as empresas individuais em algumas dimensões

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado (satisfação dos funcionários, crescimento). Por outro lado, empresas que atuam individualmente no mercado não obtiveram vantagem em nenhuma dimensão de desempenho, quando comparadas com as outras duas formas de atuação, confirmado as dificuldades enfrentadas por essas empresas. Os resultados têm implicações teóricas e gerenciais, com sugestões para micro e pequenas empresas. Como principal implicação, a pesquisa revela que a forma de atuação de uma empresa no mercado pode favorecer seu desempenho e consequentemente aumentar suas chances de sobrevivência. Portanto, o principal problema não é, necessariamente, o porte da empresa, mas o fato de atuar individualmente. A opção pela cooperação, seja por meio de redes ou franquias, demonstrou-se vantajosa para os empreendimentos que decidiram por tais estratégias. Tanto empresários como formuladores de políticas públicas de incentivo às micro e pequenas empresas podem se beneficiar desses resultados, gerando novas ações no apoio e reduzindo a alta taxa de mortalidade identificada entre pequenos empreendimentos. Como contribuição gerencial às empresas individuais, recomenda-se a busca contínua de conhecimento e a troca de informação com outras empresas, de forma a obter ganhos em competitividade nos mercados em que atuam, aprimorar o seu funcionamento e possibilitar o crescimento sustentável de seus negócios. Formar ou entrar em redes de cooperação também é recomendado, pois os ganhos proporcionados pela atuação em rede podem auxiliar no crescimento e consolidação das empresas.

Palavras-chave: pequenas empresas; desempenho; redes de cooperação; franquias.

Abstract: The competitive difficulties of micro and small firms are well-known, given their small size and resources constraints. In order to ensure their survival, small firms are adopting cooperative strategies such as participating in business networks or franchising chains. Several studies present the benefits of business networks and franchises over individual operation. However, there are no studies comparing the performance of firms operating in these different formats. Through a survey of 90 Brazilian small-firms, we compared the performance of individual firms, network members and franchising members in five dimensions: profitability, growth, customers' satisfaction, employees' satisfaction, and social and environmental responsibility. The results show the franchise's superior performance in several performance dimensions, when compared both to individual firms (in the dimensions customers' satisfaction; employees' satisfaction; social and environmental responsibility) as to business network members (in the dimension social and environmental responsibility).

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado
Business network members also overcame individual firms in some dimensions (employees' satisfaction; growth). On the other hand, firms that operate individually in the market have not achieved performance advantages confirming the difficulties faced by these firms. The results have theoretical and managerial implications for micro and small firms. As a main implication, the research shows that a firm's choice among different operation strategies may favor its performance and increase its chances of survival. Therefore, the main problem of a small firm is not necessarily its size, but its choice of acting individually. The choice of cooperation, whether through business networks or franchising systems demonstrated to be advantageous for firms that used such strategies. Both business managers and policy makers can benefit from these results, generating new actions in supporting and reducing the high failure rate among small firms. As a managerial contribution to individual firms, we recommended the continuous pursuit of knowledge and the exchange of information with other firms, in order to achieve competitive gains, improve its strategies and enable business sustainable growth. To create or join business networks is also recommended once the performance gains provided by the network strategy may support firm's growth and consolidation.

Key words: small firms; performance; business networks; cooperation networks; franchising systems

Artigo recebido em: 22/10/2014

Artigo aprovado em: 10/06/2015

1 Introdução

Micro e pequenos empreendimentos representam a maioria das empresas existentes no Brasil e respondem por 25% do Produto Interno Bruto do país (IBGE, 2013). No entanto, são notórias as dificuldades competitivas enfrentadas por essas empresas e o alto índice de encerramento de tais empreendimentos nos cinco primeiros anos de vida (SEBRAE, 2010). Na tentativa de garantir sua sobrevivência no mercado, muitas pequenas empresas vêm adotando medidas estratégicas como participar de redes de cooperação ou iniciar suas atividades por meio de franquias. Em um mercado globalizado e competitivo como o atual, o associativismo e a união constituem uma alternativa para as pequenas empresas conseguirem força competitiva (CASAROTTO e PIRES, 2001).

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Apesar do significativo número de estudos que apresentam os benefícios da inserção dos pequenos empreendimentos em redes de cooperação (LIMA FILHO *et al.*, 2006; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008; MAGALHÃES *et al.*, 2009; OLIVEIRA *et al.*, 2011; ZANCAN *et al.*, 2013) ou franquias (SORENSEN e SØRENSEN, 2001; VIANNA, 2003; CHERTO *et al.*, 2006; RIBEIRO e PRIETO, 2009; GARG *et al.*, 2013), não foram encontrados estudos que comparam o desempenho de empresas individuais, em rede ou franqueadas. Verschoore e Balestrin (2008) afirmam ser relevante para o avanço do conhecimento da área a elaboração de estudos onde são analisados de forma comparada os ganhos competitivos de empresas em rede em relação às empresas que não participam de redes de cooperação. Uma das explicações para a carência de estudos é a própria dificuldade para avaliar o desempenho de arranjos interorganizacionais (HUMAN e PROVAN, 1997; WEGNER e RIBEIRO, 2011; ROMAN, BECKER e HANSEN, 2013).

O presente trabalho busca preencher parte desta lacuna ao analisar de forma comparativa o desempenho das empresas que atuam por meio de redes de cooperação, individualmente e que fazem parte de franquias. Essa comparação permite verificar qual das modalidades de atuação gera os resultados mais positivos às empresas e fornece indicativos para a tomada de decisões estratégicas nas pequenas empresas. Para a realização da pesquisa foram coletados dados junto a 90 empresas, sendo 30 participantes de redes de cooperação, 30 participantes de franquias e 30 empresas que atuam individualmente no mercado.

O artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção aborda o tema relações interorganizacionais, com ênfase nas redes de cooperação e franquias, foco deste estudo. O método é apresentado na terceira seção, enquanto os resultados do estudo são apresentados na quarta seção. A quinta seção do artigo apresenta as considerações finais, limitações do estudo e sugestões de estudos futuros.

2 Relações Interorganizacionais

A formação de relações interorganizacionais tem se difundido como uma estratégia empresarial com o potencial de proporcionar benefícios às organizações participantes (HUMAN e PROVAN, 1997; HAKANSSON *et al.*, 2009). A diversidade de tipologias de redes e relações interorganizacionais é responsável por certa ambiguidade no próprio entendimento do termo (TODEVA, 2006). As redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas (CASTELLS, 1999). Exemplo disso são as redes familiares nas sociedades chinesas; as redes

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado de empresários oriundos de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação, como no Vale do Silício e as redes comunais do tipo *keiretsu* japonês. Castells (1999) cita ainda outros modelos como as redes horizontais de cooperação, desenvolvidas no norte da Itália, e as redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre grandes empresas que operam em diversos países.

Para os objetivos do presente estudo, dois modelos são considerados: as redes de cooperação empresarial (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008), também denominadas de redes associativas (PACAGNAN, 2006), e as franquias (MENDEZ e LEHNISCH, 1991). Esses dois modelos de redes são apresentadas com maior detalhamento na seção seguinte.

2.1 Redes de cooperação empresarial e franquias

Redes de cooperação empresarial são conceituadas como organizações compostas por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Diferente das redes estratégicas entre cliente e fornecedores (JARILLO, 1993) ou das cadeias de suprimento governadas por uma empresa focal. nesse modelo de rede não existe uma empresa líder, que tenha autoridade para impor regras ou definir as ações coletivas que serão adotadas. Além disso, as empresas participantes da rede permanecem legalmente independentes, mas desenvolvem atividades conjuntamente, com o objetivo de ampliar sua competitividade.

Enquanto a utilização da estratégia de formação de redes de cooperação é recente no Brasil, em países da Europa, da América do Norte e da Ásia, as redes fazem parte do contexto organizacional. No noroeste italiano, no oeste dos Estados Unidos e no Japão encontram-se iniciativas expressivas de cooperação interorganizacional desde a década de 1970 (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). A Itália é conhecida pela formação de redes de pequenas empresas e consórcios de exportação, gerando significativa competitividade para empresas e regiões (CASAROTTO e PIRES, 2001). Na Alemanha, a formação de redes de empresas ocorre desde o final do século XIX e existem mais de 200.000 empresas cooperando em aproximadamente 320 redes associativas em diversos setores (WEGNER e PADULA, 2011; WEGNER, 2012).

O Brasil também teve um aumento significativo no número de redes de cooperação desde o ano 2000. Estima-se que em pouco mais de uma década tenham sido criadas entre 800 e 1.000 redes compostas principalmente por micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2012). Entre os principais benefícios gerados pelas redes aos seus participantes, a literatura destaca a

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado troca de informações e conhecimentos (PACAGNAN, 2006; TURETA e PAÇO-CUNHA, 2008; OLIVEIRA e CÂNDIDO, 2009), participação e vendas de produtos em feiras, maior poder de negociação com fornecedores, maior facilidade de comercialização em novos mercados e com novos representantes, melhorias nos processos empresariais, e redução de despesas de marketing e divulgação (SANTOS e TEIXEIRA, 2005).

A franquia, por sua vez, é um modo de desenvolvimento comercial, um modo de distribuição (MENDEZ, 1991). Não existe uma definição única de franquia aceita em todo o mundo, mas é um método de colaboração entre uma empresa franqueadora, de um lado, e uma ou várias empresas franqueadas, de outro, onde a colaboração tem por objetivo um crescimento acelerado das empresas envolvidas. De acordo com Combs, Michael e Castrogiovanni (2004), o modelo de franquia caracteriza-se por uma forma de estruturação em rede que funciona como uma alternativa à opção de constituir unidades próprias. O franqueado, por investir recursos próprios na unidade, possui fortes incentivos para buscar um alto desempenho do negócio e reduz os custos de monitoramento do sistema (LAFONTAINE e KAUFMANN, 1994).

Segundo Cherto *et al* (2006), implantar uma empresa “do zero”, sem experiências, e depois operá-la e geri-la com o máximo de efetividade não é uma tarefa fácil, que se possa desempenhar apenas na vontade. Uma alternativa encontrada para pessoas que tem interesse em empreender de forma mais segura é a de adquirir uma franquia (FREITAS, BARTH e LEDUR, 2011). Devido à sua formação em rede, as franquias necessitam de uma gestão moderna, diferente do estilo tradicional de administrar. Neste tipo de organização em rede, as informações e decisões devem ter uma fluidez bastante rápida e dinâmica. Valores como hierarquização, autoritarismo e burocracia não combinam com a natureza das organizações em rede (PAIVA, 2005).

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2013) existiam 2.426 redes de franquias no Brasil em 2012, um aumento de 373% com relação a 2002. Em 2012 havia 104.543 unidades de empresas em formato de franquia no país. O estado de São Paulo é o que possui maior número de franquias com 51,5%, seguido de Rio de Janeiro com 12,2% e Paraná com 7,8%. O Rio Grande do Sul é o 6º no ranking com 4,4% das franquias do país. A região sudeste engloba 70,7% das sedes das empresas franqueadas na Brasil.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

3 Resultados da Cooperação

O número de estudos nacionais e internacionais sobre o tema cooperação empresarial cresceu significativamente desde a década de 90 (BRASS et al, 2004; BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES, 2010), com significativo foco nos resultados proporcionados pelas estratégias colaborativas.

Bortolaso, Verschoore e Antunes (2012) analisaram diferentes itens da gestão estratégica de 12 redes de pequenas e médias empresas, como definição de objetivos estratégicos em comum, análise coletiva do ambiente e planejamento estratégico da redes. Os resultados indicaram que as estratégias cooperativas ainda se encontram em baixo nível de desenvolvimento, sendo que somente 4 redes estavam em um estágio mais elevado. O estudo concluiu que as redes de cooperação precisam aprimorar sua gestão estratégica para continuarem alcançando os resultados esperados e permanecerem no caminho do crescimento.

Buscando identificar benefícios e entraves à formação de redes associativas entre pequenos varejistas, Pacagnan (2006) analisou dois casos: uma rede de supermercados com 55 participantes e uma rede de materiais de construção com 181 membros. As redes encontram-se em estágios distintos no processo de desenvolvimento de alianças estratégicas. A rede de supermercados, mesmo estando no mercado há mais tempo, não apresenta o grau de integração verificado na rede de materiais de construção, o que pode ter sido causado pelo *benchmarking* que a segunda rede utilizou, buscando inovações nesse segmento. Apesar da rede de supermercados possuir produtos de marca própria, não havia uma integração do ambiente de loja, *layout* e mesmo de uso da marca, ao contrário da rede de materiais de construção que busca fortalecer a sua marca, dando destaque em fachadas, *folders* e na própria integração de ambiente de loja e de seu *layout*.

Wegner, Wittmann e Dotto (2006) fizeram um estudo com o objetivo de identificar e analisar os resultados competitivos de empresas participantes de redes no Rio Grande do Sul, em um total de 87 empresas de diferentes regiões do Estado. Os resultados competitivos mais significativos gerados pelas empresas foram reconhecimento da empresa no mercado, melhorias de gestão e menores preços de compra. Verificou-se também que tais resultados foram influenciados principalmente pelos fatores identificados como cultura de colaboração dos empresários participantes e aspectos organizacionais do empreendimento coletivo, ocorrendo um reforço mútuo entre os fatores descritos.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Em outro estudo efetuado no Rio Grande do Sul, Wittmann, Dotto e Wegner (2008) investigaram as ações de cooperação de micro, pequenas e médias empresas na região. Como resultados, 66,7% dos empresários entrevistados afirmam que o principal fator motivador da prática do associativismo é a troca de experiências com empresários do mesmo setor e, em segundo lugar, 60% dos mesmos indicou a redução dos custos da empresa. Percebeu-se uma conformidade entre a expectativa dos empresários e o que a rede proporciona em relação a este quesito. Quanto às melhorias proporcionadas às empresas pelo ingresso na rede de cooperação destacaram-se: possibilidade de menores preços nas compras, incremento nas atividades de marketing, melhorias na gestão da empresa e no atendimento aos clientes e aumento nas vendas.

O estudo de Verschoore e Balestrin (2008) abrangeu empresas associadas a redes de cooperação e teve como objetivo principal identificar e mensurar os principais ganhos competitivos proporcionados às empresas associadas. Os resultados permitiram melhor compreensão dos ganhos competitivos das empresas e apontaram a importância semelhante entre os cinco ganhos identificados no estudo, que são: acesso a soluções, escala e poder de mercado aprendizagem e inovação, relações sociais e redução de custos e riscos.

Entre os benefícios do modelo de franquias está o apoio do franqueador ao franqueado, favorecendo o desenvolvimento do negócio (MACHADO e ESPINHA, 2010). Além disso, a formação de uma rede favorece os ganhos de escala na compra de insumos e produtos para revenda, bem como potencializa a comunicação da marca para o mercado (COHEN e SILVA, 2000; LAFOUNTAINE e KAUFMANN, 1994). Não menos importante é o apoio fornecido pelo franqueador em termos de treinamento do franqueado (MACHADO e ESPINHA, 2010), facilitando a abertura da nova unidade e garantindo a qualidade e padrão de atuação em toda a rede (DAHAB, 1996). Além disso, trata-se de um modelo que favorece a transmissão de conhecimentos do franqueador para os franqueados em aspectos como técnicas de vendas e atendimento ao cliente, por meio de manuais, descrição de processos, apoio direto e consultoria de campo que oferece apoio operacional (VANCE, FAVERO e LUPPE, 2008; MACHADO e ESPINHA, 2010).

Os estudos apresentados apontam uma série de benefícios proporcionados pela atuação em redes de cooperação empresarial e franquias. No entanto, nenhum estudo analisou comparativamente os resultados proporcionados por esses formatos com aqueles obtidos por empresas atuando individualmente, como proposto no presente estudo. O delineamento metodológico e resultados da pesquisa são apresentados nas seções seguintes.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

4 Metodologia

4.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de caráter quantitativo. A pesquisa descritiva, segundo Hair (2009, p. 86) “é estruturada e especificamente criada para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”, logo, foi utilizada no presente trabalho para descrever e comparar o desempenho empresarial das empresas participantes de redes de cooperação, franquias e empresas individuais. A pesquisa quantitativa foi escolhida devido à opção de mensuração de dados por meio de questionário e questões escalares, permitindo analisar os dados estatisticamente e comparar as respostas dos participantes.

A pesquisa foi realizada por meio de uma *survey*, que é “um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos” (HAIR, 2009, p. 125). O autor acrescenta que pode haver variação entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida, até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda. As *surveys* são utilizadas quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos (HAIR, 2009).

Do total de 5,7 milhões de empresas existentes no Brasil (IBGE, 2013), estima-se que 104.543 são participantes de franquias ABF (2013) e aproximadamente 12.000 empresas fazem parte de redes de cooperação (SEBRAE, 2012). Para a realização da coleta de dados optou-se por uma amostra de no mínimo 30 empresas participantes de redes de cooperação, 30 empresas participantes de franquias e 30 empresas que atuam no mercado individualmente de diversos setores diferentes. A amostra caracteriza-se como não probabilística, pois “a inclusão ou exclusão dos elementos em uma amostra é deixada a critério do pesquisador; nem todos os elementos de uma população têm a chance de serem selecionados para a amostra [...]” (HAIR, 2009, p. 445). Esta amostra não permite a generalização dos dados, pois para tanto seria necessário o cálculo de uma amostra probabilística.

4.2 Operacionalização das variáveis

O desempenho das empresas foi mensurado por meio do modelo de Santos (2008), que consiste em indicadores de desempenho relacionados a quatro grandes categorias de *stakeholders* (clientes, funcionários, investidores e governo e sociedade), segmentados em

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado cinco dimensões (satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, lucratividade, crescimento e responsabilidade social e ambiental). A forma encontrada por Santos (2008) para comparar o desempenho entre empresas e controlar o efeito setor foi a utilização de indicadores subjetivos. Para cada um dos indicadores foi formulada uma questão da seguinte forma: “como foi o desempenho da empresa, em termos de [nome do indicador], nos últimos três anos, quando comparado à média dos concorrentes do setor?”. Esse indicador subjetivo faz com que o próprio respondente, ao responder a pergunta, compare as empresas e elimine a variabilidade derivada da diferença dos setores.

Esse modelo, baseado na percepção dos empresários, foi utilizado devido às características das pequenas e médias empresas brasileiras, que em sua maioria possuem limitados indicadores de desempenho ou estes são parciais e não são suficientemente confiáveis para retratar a situação da empresa. Embora medidas absolutas sejam sempre preferíveis, o estudo de Dess e Robinson (1984) verificou que medidas subjetivas de avaliação de desempenho apresentam correlação com medidas absolutas, podendo servir como substitutas quando não é possível obter dados concretos ou estes não são confiáveis.

Ao analisar o modelo de Santos (2008), entendeu-se que não faria sentido aplicar a dimensão valor de mercado às micro e pequenas empresas, por isso a mesma foi retirada do questionário. Essa dimensão refere-se ao valor da empresa no mercado de ações, situação que não condiz com a realidade das pequenas empresas brasileiras.

Após a elaboração da primeira versão do questionário, foi realizado um pré-teste do instrumento com três empresários, sendo um de empresa individual, um de empresa participante de franquias e um participante de rede de cooperação. O pré-teste, realizado em julho de 2013, teve como objetivo validar o questionário de pesquisa. Os empresários foram convidados a responder o questionário na presença de um dos pesquisadores, indicando questões que não estivessem claras ou que não fossem condizentes com a realidade da empresa. Todas as questões foram consideradas adequadas pelos empresários, que não tiveram dificuldade em respondê-las, validando o questionário de pesquisa proposto.

Ao responder o questionário, os empresários tiveram que comparar a situação de sua empresa com os concorrentes do setor, utilizando a seguinte escala: “muito pior que a média”, “pior que a média”, “igual à média”, “melhor que a média” e “muito melhor que a média”. Essa comparação elimina as diferenças setoriais e permite a coleta de dados com empresas de diferentes segmentos de negócio, sem prejuízos à análise dos dados.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Para verificar a adequação do conjunto de indicadores à respectiva dimensão de desempenho foi calculado o Alfa de Cronbach, a partir das respostas coletadas. Segundo Cortina (1993), trata-se de um índice utilizado para medir a consistência interna de uma medida, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados, de forma a validar a fiabilidade da utilização das questões agrupadas dentro das dimensões estudadas. O Quadro 1 apresenta as quatro categorias de *stakeholders*, as suas respectivas dimensões de desempenho, o número de indicadores para cada dimensão e o Alfa de Cronbach.

Quadro 1: Dimensões de desempenho e itens relacionados

Categoria de <i>stakeholders</i>	Dimensão de Desempenho	Nº de indicadores	Alfa de Cronbach
Investidores	Lucratividade	2	0,831
	Crescimento	5	0,827
Clientes	Satisfação dos Clientes	5	0,898
Funcionários	Satisfação dos funcionários	6	0,927
Governos e Sociedade	Responsabilidade Social e Ambiental	6	0,791

Além dos itens referentes às dimensões e do respondente, o instrumento de coleta de dados continha perguntas de caracterização da empresa, como setor de atuação, quantidade de colaboradores e tempo que a empresa opera no mercado.

4.3 Técnicas de coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários eletrônicos e impressos, os quais foram enviados aos empresários constantes em uma base de empresas participantes de redes, de franquias e que atuam individualmente no mercado. Os questionários foram aplicados entre os meses de julho e setembro de 2013 e o preenchimento foi anônimo, evitando com isso algum viés que pudesse ser gerado pela identificação dos respondentes.

Para a análise dos dados, as cinco categorias de respostas foram transformadas em uma escala de 1 a 5, onde uma situação “muito pior do que a média” equivalia a 1 e uma situação

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado “muito melhor do que a média” equivalia a 5. Essa transformação permitiu a utilização de técnicas estatísticas para alcançar o objetivo do estudo.

Para testar e verificar se existem diferenças de desempenho das empresas dos três modelos apresentados, foi utilizado o teste de análise de variância (ANOVA). Essa técnica “é empregada para determinar a probabilidade de que diferenças em médias ao longo de diversos grupos ocorrem apenas devido a erro amostral” (HAIR, 2009, p. 308). O teste ANOVA permitiu alcançar o objetivo da pesquisa, uma vez que indica se as médias obtidas entre os grupos diferem significantemente.

Para analisar as especificidades dos indicadores com relação ao perfil das empresas investigadas, a partir dos três distintos grupos escolhidos, foi analisada a significância estatística destas relações através do coeficiente de correlação de Pearson. Para Martins (2006), este coeficiente se refere a uma medida de associação que independe das unidades de medida das variáveis. Para a operacionalização desta análise foram consideradas as seguintes variáveis associadas ao tamanho da empresa e o seu tempo de atuação.

5 Resultados da Pesquisa

Os questionários foram preenchidos em sua totalidade pelo sócio-proprietário ou pelo gerente da empresa, o que garantiu informações mais realistas sobre a situação da empresa. Na amostra de participantes de redes de cooperação, os sócios-proprietários formaram a maioria dos respondentes (77%) e gerentes formaram os outros 23% de respondentes. Já na amostra de participantes de franquias os sócios-proprietários formaram 80% dos respondentes e os gerentes 20%. Com relação às empresas individuais, a pesquisa foi aplicada em 59% das empresas com os sócios-proprietários e 41% com os gerentes.

As questões sobre o desempenho foram divididas em cinco dimensões, baseadas no modelo de Santos (2008), sendo elas: satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, crescimento, lucratividade e responsabilidade social e ambiental. Por meio do teste ANOVA foram comparadas as respostas das três categorias de empresas para cada um dos 24 indicadores de desempenho. A única dimensão em que não foram verificadas diferenças entre empresas individuais, franquias e empresas participantes de redes de cooperação foi a dimensão lucratividade. Em todas as outras quatro dimensões foram verificadas diferenças, conforme apresentado nas subseções seguintes.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

5.1 Satisfação dos clientes

Na dimensão satisfação dos clientes, franquias revelaram um desempenho superior a empresas individuais em uma das cinco dimensões analisadas (Quadro 2). Os resultados revelam que, de fato, existe uma diferença entre o desempenho de empresas participantes de franquias e empresas individuais ($p<.01$) no que se refere ao valor agregado aos clientes (pacote de produtos e serviços). Nessa dimensão, as franquias apresentaram desempenho superior às empresas individuais.

Quadro 2: Dimensão de desempenho – satisfação dos clientes

		Variável		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Significância
Satisfação dos Clientes	Valor agregado para o cliente (pacote de produtos e serviços)	Rede	Franquia	-,300	,196	,283
			Individualmente	,331	,193	,206
		Franquia	Rede	,300	,196	,283
			Individualmente	,631*	,193	,004
		Individualmente	Rede	-,331	,193	,206
			Franquia	-,631*	,193	,004
	Média geral dos indicadores da dimensão Satisfação dos Clientes	Rede	Franquia	-,167	,171	,594
			Individualmente	,257	,168	,281
		Franquia	Rede	,167	,171	,594
			Individualmente	,424*	,168	,035
		Individualmente	Rede	-,257	,168	,281
		Individualmente	Franquia	-,424*	,168	,035

Quando se avalia a média geral da dimensão satisfação dos clientes (gerada a partir da média dos 5 indicadores), novamente, verifica-se desempenho superior das franquias em relação às empresas individuais ($p<.05$). Ou seja, na média geral de satisfação dos clientes as empresas em franquia obtiveram desempenho melhor do que as empresas individuais, na percepção dos empresários.

Portanto, pode-se concluir que, em relação à dimensão satisfação dos clientes, as empresas participantes de franquias possuem vantagem sobre as individuais, dado o seu

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado
desempenho superior. Não houve diferença estatisticamente significante no desempenho de franquias e empresas participantes de redes de cooperação, na dimensão satisfação dos clientes.

5.2 Satisfação dos funcionários

Medir o desempenho das empresas através da satisfação dos funcionários é um critério utilizado por ser um fator de primeira ordem e por representar como a empresa atende as demandas desses *stakeholders* (SANTOS, 2008). O teste ANOVA (Quadro 3) revela que existem diferenças estatisticamente significantes entre as 3 categorias de empresas.

Na questão relacionada ao investimento no desenvolvimento e treinamento dos funcionários, o desempenho das empresas em franquias é superior ao das empresas individuais ($p<.01$). Nesse indicador, o desempenho de empresas em rede também é superior ao das empresas individuais ($p<.01$).

Quando avaliada a questão de política de remuneração e benefícios, a diferença entre as médias das empresas em franquias com relação às empresas individuais também se mostra significativa ($p<.05$). No que se refere ao clima organizacional, as franquias também apresentam desempenho superior às empresas individuais ($p<.05$).

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Quadro 3: Dimensão de desempenho – satisfação dos funcionários

		Variável		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Significância
Satisfação dos funcionários	Investimento no desenvolvimento e treinamento dos funcionários	Rede	Franquia	-,200	,239	,680
			Individualmente	,729*	,235	,007
		Franquia	Rede	,200	,239	,680
			Individualmente	,929*	,235	,000
		Individualmente	Rede	-,729*	,235	,007
			Franquia	-,929*	,235	,000
	Política de Remuneração e Benefícios	Rede	Franquia	-,333	,217	,279
			Individualmente	,283	,214	,385
		Franquia	Rede	,333	,217	,279
			Individualmente	,617*	,214	,013
		Individualmente	Rede	-,283	,214	,385
			Franquia	-,617*	,214	,013
	Clima organizacional	Rede	Franquia	-,167	,213	,714
			Individualmente	,404	,209	,136
		Franquia	Rede	,167	,213	,714
			Individualmente	,571*	,209	,021
		Individualmente	Rede	-,404	,209	,136
			Franquia	-,571*	,209	,021
	Média geral dos indicadores da dimensão Satisfação dos Funcionários	Rede	Franquia	-,189	,162	,475
			Individualmente	,397*	,159	,038
		Franquia	Rede	,189	,162	,475
			Individualmente	,585*	,159	,001
		Individualmente	Rede	-,397*	,159	,038
			Franquia	-,586*	,159	,001

Ao analisar a média geral da dimensão satisfação dos funcionários (formada pela média das 6 questões que compõem a dimensão), verifica-se que tanto o desempenho de franquias ($p<.01$) quanto de redes ($p<.05$) foi superior ao desempenho de empresas individuais, revelando que, nessa dimensão, as primeiras duas formas de atuação apresentam vantagem. Não houve diferença entre empresas participantes de franquias e redes de cooperação.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

5.3 Crescimento

A dimensão do crescimento está relacionada ao desempenho financeiro da empresa, que representa a capacidade de satisfazer seus investidores, juntamente com a lucratividade, como explica Santos (2008). O Quadro 4 apresenta o resultado dos testes comparativos.

Em termos de crescimento da participação de mercado, empresas em rede revelaram desempenho superior a empresas individuais ($p<.01$). O mesmo ocorre quando é analisado o crescimento de faturamento das empresas em rede em relação às empresas individuais ($p<.01$).

Quadro 4: Dimensão de desempenho – crescimento

		Variável		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Significância
Crescimento	Crescimento da participação de mercado	Rede	Franquia	,200	,216	,625
			Individuais	,652*	,212	,008
		Franquia	Rede	-,200	,216	,625
			Individuais	,452	,212	,090
		Individuais	Rede	-,652*	,212	,008
			Franquia	-,452	,212	,090
	Crescimento do faturamento	Rede	Franquia	,300	,225	,381
			Individuais	,746*	,222	,003
		Franquia	Rede	-,300	,225	,381
			Individuais	,446	,222	,115
		Individuais	Rede	-,746*	,222	,003
			Franquia	-,446	,222	,115
Média geral dos indicadores da dimensão Crescimento	Rede	Franquia	,227	,187	,451	
		Individuais	,485*	,184	,027	
	Franquia	Rede	-,227	,187	,451	
		Individuais	,259	,184	,344	
	Individuais	Rede	-,485*	,184	,027	
		Franquia	-,259	,184	,344	

Ao analisar a média geral da dimensão crescimento das empresas (formada pela média das 5 questões) verifica-se que o desempenho de redes foi superior ao desempenho de empresas individuais ($p<.05$). Nessa dimensão, não houve diferença entre franquias e empresas individuais, nem entre franquias e redes.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

5.4 Responsabilidade social e ambiental

Os resultados do teste comparativo entre as três categorias de empresa são apresentados no teste ANOVA do Quadro 5.

Quadro 5: Dimensão de desempenho – responsabilidade social e ambiental

		Variável		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Significância
Responsabilidade Social e Ambiental	Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos.	Rede	Franquia	-.867*	,196	,000
			Individuais	-,167	,193	,665
		Franquia	Rede	,.867*	,196	,000
			Individuais	,.700*	,193	,001
		Individuais	Rede	,167	,193	,665
			Franquia	-,700*	,193	,001
	Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis.	Rede	Franquia	-,700*	,209	,003
			Individuais	-,138	,205	,782
		Franquia	Rede	,.700*	,209	,003
			Individuais	,.563*	,205	,020
		Individuais	Rede	,138	,205	,782
			Franquia	-,563*	,205	,020
	Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc).	Rede	Franquia	-,233	,203	,486
			Individuais	,465	,200	,057
		Franquia	Rede	,233	,203	,486
			Individuais	,.698*	,200	,002
		Individuais	Rede	-,465	,200	,057
			Franquia	-,698*	,200	,002
	Realização de projetos sociais e culturais	Rede	Franquia	-,600*	,196	,008
			Individuais	,138	,193	,757
		Franquia	Rede	,.600*	,196	,008
			Individuais	,.737*	,193	,001
		Individuais	Rede	-,138	,193	,757
			Franquia	-,737*	,193	,001
	Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores, agências reguladoras.	Rede	Franquia	-,167	,294	,838
			Individuais	,625	,290	,084
		Franquia	Rede	,167	,294	,838
			Individuais	,.792*	,290	,021
		Individuais	Rede	-,625	,290	,084
			Franquia	-,792*	,290	,021
	Média geral dos indicadores da dimensão Responsabilidade Social e Ambiental	Rede	Franquia	-,489*	,149	,004
			Individuais	,153	,147	,555
		Franquia	Rede	,.489*	,149	,004
			Individuais	,.642*	,147	,000
		Individuais	Rede	-,153	,147	,555
			Franquia	-,642*	,147	,000

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Na questão de emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos existe uma diferença entre as médias das empresas em franquia com as empresas em rede ($p<.01$) e entre franquia e empresas individuais ($p<.01$). Em ambos os casos, as empresas participantes de franquias apresentaram desempenho superior às empresas individuais. Na questão de utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis, as empresas em franquia demonstraram desempenho superior quando comparadas às empresas em rede ($p<.01$) e às empresas individuais ($p<.05$).

Ao analisar o desempenho das empresas em relação à contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc.) e a realização de projetos sociais e culturais, as franquias demonstram melhor desempenho que as empresas individuais e as redes em ambas as categorias ($p<.01$). Quanto ao número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores e agências reguladoras, novamente, o desempenho de empresas em franquia é melhor do que o desempenho de empresas individuais ($p<.05$). Ao analisar a média geral da dimensão responsabilidade social e ambiental (formada pela média das 6 questões) verifica-se que o desempenho de franquias foi superior ao desempenho de empresas individuais ($p<.01$) e também das empresas em rede ($p<.01$).

5.5 Desempenho – Média Geral

Com base nas cinco dimensões de desempenho do modelo de Santos (2008) – satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, lucratividade, crescimento e responsabilidade social e ambiental –, calculou-se a média geral de desempenho das empresas de cada categoria. Verifica-se que as franquias possuem uma média geral de desempenho (3,81) mais alta que as empresas participantes de redes (3,66), assim como as redes possuem a média geral mais alta com relação às empresas individuais (3,38). Para avaliar se há diferenças estatisticamente significantes de desempenho entre as empresas que atuam no mercado participando de redes, de franquias ou que atuam individualmente, realizou-se teste comparativo da média geral de desempenho (Quadro 6).

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Quadro 6: Comparação da média geral de desempenho

Variável	I	J	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Significância
Média geral do desempenho empresarial	Rede	Franquia	-,149	,128	,481
		Individuais	,277	,126	,078
	Franquia	Rede	,149	,128	,481
		Individuais	,426*	,126	,003
	Individuais	Rede	-,277	,126	,078
		Franquia	-,426*	,126	,003

Ao comparar a média geral, o desempenho de franquias e empresas participantes de redes é superior ao de empresas individuais. Não se verifica diferenças estatisticamente significantes entre o desempenho de franquias e redes. Dado que a média geral compreende as cinco dimensões de análise, pode-se afirmar que o modelo de atuação da empresa no mercado tem impacto direto sobre o seu desempenho. Tanto franquias como redes levam a desempenho superior, quando comparado a empresas individuais.

5.6 Análise das Relações de Correlação

Mais uma vez, as cinco dimensões de desempenho do modelo de Santos (2008) foram consideradas, desta vez para calcular a significância estatística das relações entre os diversos indicadores considerados e as variáveis de controle relativas ao tamanho e ao tempo de atividade das empresas. Inicialmente, foram analisadas as relações entre os indicadores referentes à satisfação dos clientes e as variáveis de controle (Quadro 7).

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Quadro 7: Analise das correlações entre os indicadores referentes à satisfação dos clientes e as variáveis de controle

Indicadores	Tamanho	Tempo de atuação
Redes		
Valor agregado para o cliente	0,33	-0,13
Número de reclamações de clientes	0,15	0,10
Fidelidade dos clientes (taxa de recompra)	0,15	-0,14
Retenção de novos clientes	0,38*	-0,06
Satisfação geral dos clientes	0,21	-0,16
Franquias		
Valor agregado para o cliente	-0,23	-0,02
Número de reclamações de clientes	0,05	0,25
Fidelidade dos clientes (taxa de recompra)	0,21	-0,05
Retenção de novos clientes	-0,32	-0,27
Satisfação geral dos clientes	0,13	0,02
Individuais		
Valor agregado para o cliente	0,12	-0,19
Número de reclamações de clientes	0,05	-0,18
Fidelidade dos clientes (taxa de recompra)	0,06	-0,15
Retenção de novos clientes	0,04	-0,26
Satisfação geral dos clientes	0,02	-0,21

Nota: (*) Correlação estatisticamente significativa ($p < 0,05$)

A partir dos resultados obtidos, verificou-se que, excetuando a relação entre o indicador relativo à retenção de novos clientes e o tamanho das empresas que atuam em rede, todos os resultados não se mostraram estatisticamente significativos, indicando que as variáveis de controle consideradas não se mostraram relacionadas à quase totalidade dos indicadores testados.

Em seguida, os mesmos procedimentos foram adotados com relação aos indicadores referentes à satisfação dos funcionários (Quadro 8).

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Quadro 8: Análise das correlações entre os indicadores referentes à satisfação dos funcionários e as variáveis de controle

Indicadores	Tamanho	Tempo de atuação
Redes		
Rotatividade dos funcionários	-0,09	0,29
Investimento no desenvolvimento e treinamento dos funcionários	0,33	-0,16
Política de Remuneração e Benefícios	0,46*	-0,27
Plano de Carreira	0,24	-0,28
Clima organizacional	0,27	-0,19
Satisfação geral dos funcionários	-0,14	0,21
Franquias		
Rotatividade dos funcionários	-0,02	-0,22
Investimento no desenvolvimento e treinamento dos funcionários	0,28	0,32
Política de Remuneração e Benefícios	0,43*	0,50*
Plano de Carreira	0,46*	0,41*
Clima organizacional	0,25	0,37
Satisfação geral dos funcionários	0,17	0,15
Empresas individuais		
Rotatividade dos funcionários	-0,07	-0,14
Investimento no desenvolvimento e treinamento dos funcionários	-0,21	-0,17
Política de Remuneração e Benefícios	0,08	-0,07
Plano de Carreira	-0,23	-0,36*
Clima organizacional	0,07	-0,15
Satisfação geral dos funcionários	0,08	-0,11

Nota: (*) Correlação estatisticamente significativa ($p<0,05$)

Os resultados obtidos indicam a presença de algumas relações estatisticamente significativas. A variável tamanho se mostrou relacionada ao indicador referente à política de remuneração e benefícios entre as empresas que atuam em rede, enquanto a variável tempo de atuação se mostrou inversamente relacionada ao indicador relativo ao plano de carreira entre empresas individuais. Os indicadores referentes à política de remuneração e benefícios e plano de carreira se mostraram relacionados de maneira significativa tanto ao tamanho quanto ao tempo de atuação das empresas de franquias.

Posteriormente, foram estimadas as significâncias estatísticas referentes às relações entre as variáveis de controle e os indicadores de lucratividade (Quadro 9).

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Quadro 9: Análise das correlações entre os indicadores referentes à lucratividade e as variáveis de controle

Indicadores	Tamanho	Tempo de atuação
Redes		
Retorno sobre o capital investido	0,11	-0,27
Lucro líquido sobre as vendas	0,17	-0,24
Franquias		
Retorno sobre o capital investido	0,12	-0,03
Lucro líquido sobre as vendas	0,11	-0,01
Empresas individuais		
Retorno sobre o capital investido	-0,17	-0,42*
Lucro líquido sobre as vendas	-0,18	-0,45*

Nota: (*) Correlação estatisticamente significativa ($p < 0,05$)

Os resultados obtidos apontam a presença de relações estatisticamente significativas entre os indicadores de lucratividade e a variável de controle referente ao tempo de atuação entre empresas que atuam individualmente. Os demais resultados não se mostraram estatisticamente significativos.

Mais uma vez, os procedimentos estatísticos foram operacionalizados, desta vez considerando os indicadores referentes ao crescimento das empresas (Quadro 10).

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Quadro 10: Análise das correlações entre os indicadores referentes ao crescimento e as variáveis de controle

Indicadores	Tamanho	Tempo de atuação
Redes		
Crescimento da participação de mercado	0,44*	-0,33
Crescimento do ativo total	0,43*	-0,24
Crescimento do faturamento	0,39*	-0,25
Crescimento do lucro líquido	0,28	-0,14
Crescimento do número de funcionários	0,15	-0,19
Franquias		
Crescimento da participação de mercado	-0,19	-0,19
Crescimento do ativo total	-0,15	-0,02
Crescimento do faturamento	-0,15	-0,18
Crescimento do lucro líquido	-0,19	-0,09
Crescimento do número de funcionários	-0,16	-0,35
Empresas individuais		
Crescimento da participação de mercado	0,17	-0,10
Crescimento do ativo total	-0,11	-0,31
Crescimento do faturamento	-0,02	-0,08
Crescimento do lucro líquido	-0,08	-0,15
Crescimento do número de funcionários	0,15	-0,02

Nota: (*) Correlação estatisticamente significativa (p=0,05)

Desta vez, os resultados obtidos apontam a presença de relações estatisticamente significativas exclusivamente referentes ao tamanho de empresas participantes de redes e alguns dos indicadores de crescimento testados. Os demais resultados não se mostraram estatisticamente significativos.

Finalmente, os procedimentos estatísticos foram operacionalizados considerando os indicadores referentes à responsabilidade social e ambiental (Quadro 11).

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Quadro 11: Análise das correlações entre os indicadores referentes à responsabilidade social e ambiental e as variáveis de controle

Indicadores	Tamanho	Tempo de atuação
Redes		
Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos	0,10	0,07
Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis	0,07	-0,24
Reciclagem e reuso de resíduos	-0,03	-0,14
Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc)	0,26	-0,33
Realização de projetos sociais e culturais.	-0,09	-0,31
Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores, agências reguladoras	0,02	0,09
Franquias		
Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos	0,36	0,15
Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis	0,41*	0,36
Reciclagem e reuso de resíduos	0,35	0,12
Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc)	0,28	0,19
Realização de projetos sociais e culturais.	0,17	0,22
Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores, agências reguladoras	-0,08	-0,08
Empresas individuais		
Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos	0,31	0,08
Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis	0,15	0,05
Reciclagem e reuso de resíduos	0,33	0,22
Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc)	0,03	0,09
Realização de projetos sociais e culturais.	-0,05	-0,14
Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores, agências reguladoras	0,09	0,08

Nota: (*) Correlação estatisticamente significativa (p<0,05)

A partir dos resultados obtidos, verificou-se que, excetuando a relação entre o indicador relativo ao uso de insumos recicláveis ou biodegradáveis e o tamanho das empresas que atuam como franquias, os resultados não se mostraram estatisticamente significativos, indicando que as variáveis de controle consideradas não se mostraram relacionadas à quase totalidade dos indicadores testados.

5.7 Discussão dos resultados e recomendações

De forma a facilitar a visualização dos principais resultados, são apresentadas três comparações: (a) dimensões em que franquias obtiveram melhor desempenho que as empresas individuais, (b) dimensões em que empresas em rede obtiveram melhor desempenho

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado
que empresas individuais e (c) dimensões que em franquias obtiveram melhores resultados que empresas em redes.

(a) Empresas participantes de franquias x empresas individuais: as franquias tiveram melhor desempenho em vários indicadores em comparação com as empresas individuais, como pode ser visualizado no Quadro 7.

As diferenças em relação à satisfação dos clientes podem ser explicadas pelo *know-how* sobre o negócio que é passado pelos franqueadores para os franqueados, conforme destacado no estudo de Ribeiro e Prieto (2009). Com essa experiência passada aos franqueados, as empresas já recebem um pacote de produtos e serviços prontos, que já foram testados em outras unidades, que deram certo e que podem ser padronizadas em todas as unidades das franquias.

Em relação ao melhor desempenho das franquias em termos de satisfação dos funcionários, uma explicação para essa diferença é a estrutura de treinamento e desenvolvimento oferecida pelas franquias aos seus franqueados. O pacote de serviços entregue aos franqueados pode, por exemplo, contemplar a política de remuneração e benefícios dos funcionários, diferenciando-as das empresas individuais.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Quadro 12: Desempenho de franquias x empresas individuais por dimensão

FRANQUIAS	Comparação com as empresas INDIVIDUAIS	
	Satisfação dos Clientes	Demonstra ter mais valor agregado em seus produtos/serviços aos clientes
	Satisfação dos Funcionários	Alcança maior satisfação dos clientes na média geral dos indicadores
		Investe mais no desenvolvimento e treinamento dos funcionários
		Possui melhor política de benefícios
		O clima organizacional é melhor
	Responsabilidade Social e Ambiental	Alcança maior satisfação dos funcionários na média geral dos indicadores
		Utiliza mais insumos recicláveis e biodegradáveis
		Respeita mais a contratação de minorias
		Emite menos poluentes, lança menos efluentes e resíduos sólidos
		Tem melhor desempenho na realização de projetos sociais e culturais
		Menor número de ações judiciais
		Tem o melhor desempenho na dimensão social e ambiental na média geral dos indicadores

Fonte: Elaborado pelos autores.

O crescimento de mercado, destacado no estudo comparativo com as empresas individuais, possivelmente é causado pelo aumento rápido da participação das franquias no mercado varejista brasileiro – conforme apontado no estudo de Ribeiro e Prieto (2009). Como a franquia geralmente já possui uma marca consolidada no mercado, o crescimento das empresas dá-se com maior facilidade em relação às empresas individuais.

As franquias também apresentaram um melhor desempenho na dimensão de responsabilidade social e ambiental quando comparadas com as empresas individuais. Isso

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado demonstra um aumento na conscientização social e ambiental por parte dessas empresas, podendo ser tomadas como exemplos para as demais.

(b) *Empresas participantes de redes x empresas individuais*: as redes obtiveram destaque em algumas dimensões de desempenho quando comparadas às empresas individuais, como, por exemplo, no investimento, no desenvolvimento e treinamento dos funcionários (Quadro 8). Segundo Santos e Teixeira (2005), há maior troca de informações e de conhecimento entre as empresas em rede, o que serve como aspecto motivacional aos funcionários. O estudo de Wittmann, Dotto e Wegner (2008) revela que para a maior parte das empresas o principal fator motivador da prática do associativismo é a troca de experiências com empresários do mesmo setor. Além disso, o maior investimento das redes no desenvolvimento e treinamento dos funcionários também pode impactar positivamente a satisfação destes com o trabalho.

Indicadores relacionados ao crescimento igualmente obtiveram um melhor desempenho nas redes quando comparados às empresas individuais. O presente estudo confirma o que Wegner, Wittmann e Dotto (2006) concluíram ao questionar 87 empresas pertencentes a redes. Dentre os resultados competitivos gerados pelas redes aferidas no estudo, o reconhecimento da empresa no mercado foi o mais significativo, além de melhorias de gestão e menores preços de compra. Tais fatores podem justificar o bom desempenho dessas empresas em termos de crescimento.

Quadro 13: Desempenho de redes x empresas individuais por dimensão

EMPRESAS EM REDE	Comparações com as empresas INDIVIDUAIS	
	Satisfação dos Funcionários	Investe mais no desenvolvimento e treinamento dos funcionários
		Alcança maior satisfação dos funcionários na média geral dos indicadores
	Crescimento	Tem um crescimento maior no mercado
		Tem um crescimento maior do faturamento
		Alcança maior crescimento na média geral dos indicadores

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

O aumento nas vendas foi uma melhoria proporcionada às empresas que ingressaram em redes de cooperação conforme resultado do estudo de Wittmann, Dotto e Wegner (2008), e o destaque em questões como contratações de minorias e número de ações judiciais demonstra maturidade na questão social do ambiente das empresas em rede. Observa-se, entretanto, que as redes e empresas individuais não obtiveram desempenho superior às franquias em nenhum dos indicadores.

(c) *Empresas participantes de franquias x empresas participantes de redes*: como destacado no Quadro 9, as franquias também apresentaram um melhor desempenho na dimensão de responsabilidade social e ambiental quando comparadas com as empresas em rede. Isso demonstra um aumento na conscientização social e ambiental por parte dessas empresas, podendo ser tomadas como exemplos para as demais.

Quando analisados os resultados da pesquisa, pode-se destacar alguns pontos de melhoria às empresas de cada uma das formas de atuação no mercado. As empresas em franquias foram as que obtiveram melhor desempenho quando comparadas às participantes de redes de cooperação e às empresas individuais. Portanto, o modelo de gestão utilizado pelas franquias pode servir de *benchmarking* para melhoria de processos e consequentemente melhoria do desempenho para as duas outras formas de atuação.

Quadro 14: Desempenho de franquias x redes por dimensão

FRANQUIAS	Comparações com as empresas participantes de REDES DE COOPERAÇÃO	
	Responsabilidade Social e Ambiental	Emite menos poluentes, lança menos efluentes e resíduos sólidos Utiliza mais insumos recicláveis e biodegradáveis Tem melhor desempenho na realização de projetos sociais e culturais Tem o melhor desempenho na dimensão social e ambiental na média geral dos indicadores

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

As empresas em rede demonstraram vantagens quando comparadas às empresas individuais, principalmente nos indicadores de crescimento, confirmado os benefícios da cooperação sugeridos no estudo de Santos e Teixeira (2005). Porém, devem ser estudadas melhores formas de satisfazer seus clientes, procurando a retenção dos mesmos, melhoria no pacote de produtos, entre outros fatores.

Ao analisar os resultados obtidos pelas empresas individuais, observa-se desempenho inferior destas às empresas em rede e em franquias. É recomendado que estas empresas busquem conhecimento e intensifiquem suas trocas de informações de forma a aprimorar o seu crescimento e vantagens competitivas no mercado em que atuam. Procurar outras empresas do mesmo setor para formar redes de cooperação também é recomendável, pois os ganhos auferidos pela atuação em rede podem auxiliar no crescimento das empresas.

Como visto no estudo, o modelo de gestão em franquias se sobressai quando comparado às redes de cooperação. O primeiro revela-se mais avançado que as redes no que se refere a ter um pacote de serviços pronto para os franqueados, ou seja, ter um modelo de gestão que deu certo e que é repassado para os demais (CHERTO *et al*, 2006). Uma recomendação é a de que as redes poderiam trocar informações com franquias e aprender mais sobre o modelo de gestão para desenvolver e fazer *benchmarking*. Outra sugestão é criar modelos de franquias dentro das próprias redes de cooperação, como já acontece em outros países (WEGNER e PADULA, 2011). Nesse caso, a rede poderia se expandir através do modelo de franquias, sendo o franqueador de um modelo de negócio.

6 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo identificar e comparar o desempenho de empresas participantes de redes de cooperação, participantes de franquias e empresas individuais, o qual foi alcançado aplicando a pesquisa a uma amostra de empresas e aferindo os resultados posteriormente.

A principal contribuição do estudo consiste na verificação empírica do desempenho de empresas com diferentes formas de atuação no mercado, demonstrando as vantagens de franquias e redes sobre empresas individuais, resultados que outros estudos não haviam mensurado. Santos e Teixeira (2005) e Magalhães et al (2009), por exemplo, apresentam os benefícios da atuação em rede e Cherto *et al* (2006) e Ribeiro e Prieto (2009) demonstram os

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado
benefícios do modelo de franquia. Não foram encontradas na literatura, entretanto, comparações entre o desempenho de empresas individuais, participantes de franquias e de redes.

Os resultados encontrados revelam que a forma de atuação de uma empresa no mercado pode favorecer seu desempenho e consequentemente aumentar suas chances de sobrevivência. Tanto empresários como formuladores de políticas públicas e de incentivo às micro e pequenas empresas podem se beneficiar desses resultados, gerando novas ações no apoio e reduzindo a alta taxa de mortalidade identificada entre pequenos empreendimentos (SEBRAE, 2010). Outra contribuição é a aplicação do modelo de Santos (2008) à realidade das pequenas e médias empresas. Verificou-se que o modelo pode ser aplicado às empresas desse porte, permitindo verificar seu desempenho, porém com ajustes como a retirada da dimensão “valor de mercado”. Esta diz respeito ao retorno dado aos acionistas das empresas, o que não condiz com a realidade das pequenas e médias empresas.

Como contribuição gerencial às empresas individuais, recomenda-se a busca contínua de conhecimento e a troca de informação com outras empresas, de forma a obter ganhos em competitividade nos mercados em que atuam, aprimorar o seu funcionamento e possibilitar o crescimento sustentável de seus negócios. Formar ou entrar em redes de cooperação também é recomendado, pois os ganhos proporcionados pela atuação em rede podem auxiliar no crescimento e consolidação das empresas.

A principal limitação do estudo é a pequena amostra de empresas pesquisadas, o que impede a generalização dos resultados. Recomenda-se a realização de estudos futuros com a ampliação do número de respondentes, como forma de verificar os resultados obtidos nesta pesquisa; a realização de estudos que comparem o desempenho de franquias de acordo com a sua geração e o desempenho de empresas participantes de redes em diferentes de estágio de desenvolvimento.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado

Referências

ABF - Associação Brasileira de Franchising. *Portal do Franchising*. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/>>. Acesso em 19 maio 2013.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. A. V. Jr. Estratégias cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. *RGBN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. São Paulo. V.14, n.45, p. 419-437, Out/Dez. 2012.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2001, p. 173.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v. 1.

CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F.; RIBEIRO, A.; IMPERATORE, L.G. *Franchising: uma estratégia para expansão dos negócios*. Premier: São Paulo, 2006.

COHEN, M.; DA SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueado-franqueador. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 109-131, maio/ago., 2000.

COMBS, J.G.; MICHAEL, S.C.; CASTROGIOVANNI, G.J. *Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity*. *Journal of Management*, Thousand Oaks/CA, v.30, n.6, p.907-931, Dec. 2004

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

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado
DAHAB, S. *Entendendo o franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor.* Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DESS, G.G.; ROBINSON, R.B. Measuring Organizational Performance in the Absence of objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 265-273, 1984.

FREITAS, E.C.; BARTH, M.; LEDUR, P. Franquias como apoio às estratégias de marketing e de competitividade: um estudo de caso na empresa Dumond. *Estudos do CEPE*, Santa Cruz do Sul, n33, p.127-156, jan./jun. 2011.

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

HAIR, J. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

HAKANSSON, H.; FORD, D.; GADDE, L.; SNEHOTA, I.; WALUSZEWSKI, A. *Business in networks*. Chichester: Wiley, 2009.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, v. 40, n.2, p. 368-403, 1997.

IBGE – *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em 25 mar. 2013.

JARILLO, J.C. *Strategic Networks: Creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

LAFONTAINE, F.; KAUFMANN, P.J. The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, v.70, n.2, p.97-113, Summer 1994.

LIMA FILHO, D. O. MAIA, F. S., SPROESSER, R. L., MORAES, F., & MORAES, R. (2006). Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. *Gestão & Produção*, v. 13, n. 2, 311-324.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado
MACHADO, H. V.; ESPINHA, P.G. Empreendedorismo e Franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?. *RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)*, v. 11, p. 131-153, 2010.

MAGALHÃES, J.M.; DAUDT, C.G.; PHONLOR, P.R. Vantagens Proporcionadas às Pequenas e Médias Empresas por meio da União em Redes de Cooperação no Contexto do Venture Capital. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 4, p. 583-603, 2009.

MARTINS, G. de A. *Estatística Geral e Aplicada*. 3ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDEZ, M.; LEHNISCH, J. *Como fazer da franquia um bom negócio*. São Paulo: Nobel, 1991.

OLIVEIRA, A.L.; REZENDE, D.C.; CARVALHO, C.C. Redes Interorganizacionais Horizontais Vistas como Sistemas Adaptativos Complexos Coevolutivos: o Caso de uma Rede de Supermercados. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 67-83, 2011.

OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: Um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 15, n. 3, 2009.

PACAGNAN, M. N. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejo: um estudo comparado. *Revista de Gestão USP*, v. 13, n. especial, 2006.

PAIVA, S. B. *Franquia: uma estratégia empresarial através de rede de empresas*. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 01 abr. 2013. Biblioteca Sebrae, 2005.

RIBEIRO, B. B.; PRIETO, V. C. Franquia Varejista Como Vantagem Competitiva: Múltiplos Estudos de Caso no Segmento de Farmácias e Drogarias. *Revista Gestão & Regionalidade*, v. 25, n. 75, art. 68, p. 105-118, 2009.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado
ROMAN, O. O. R.; BECKER, G. V.; HANSEN, P. B.. Avaliação de mudanças de desempenho de empresas atuando em rede: Proposta de medição não financeira. *Produto & Produção (Online)*, v. 14, p. 81-95, 2013.

SANTOS, D. D. dos, TEIXEIRA, R. M. Redes interorganizacionais de PMEs: fatores de cooperação e aprendizado In: *EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 4. 2005, Curitiba, Anais. Curitiba, 2005, p. 1289-1300.

SANTOS, J. B. Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial. *Dissertação de Mestrado*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SEBRAE. *Indicadores de Pequenos negócios no Brasil* (2010). Disponível em <http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao_mpe_indicadores.pdf>. Acesso em 27 mar. 2013.

SEBRAE. *Mapeamento das Centrais e Redes de Negócios* (2012). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

SORENSEN, O.; SØRENSEN, J.B. Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, v. 22, 2001, p. 713-724.

TODEVA, E. *Business Networks: Strategy and Structure*. London: Toutledge, 2006.

TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no contexto brasileiro. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 6, n. 1, 2008.

VANCE, P. S.; FAVERO, L. P. L.; LUPPE, M.R. Franquia Empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. *Revista de Administração (FEA-USP)*, v. 43, p. 59-71, 2008.

Cooperar vale a pena?

Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais

Douglas Wegner, Jaqueline Inês Agnes, Aldo Leonardo Cunha Callado, Antônio André Cunha Callado VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo Eletrônica (RAUSP-e)*, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008.

VIANNA, D. A. C. O Sistema de Franchising como Forma Inovadora de Gestão. *Revista Sociais e Humanas*, v. 16, n. 1, p. 101-108, 2003.

WEGNER, D. Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: O caso das redes alemãs de grande porte. *RGO. Revista Gestão Organizacional (Online)*, v. 5, p. 10-25, 2012.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. *Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)*, v. 13, p. 220-248, 2011.

WEGNER, D.; RIBEIRO, J. L. D. Avaliação de desempenho de Redes Horizontais de Empresas: Um estudo exploratório. *Revista Alcance (Online)*, v. 18, p. 59-74, 2011.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. *GESTÃO.Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, Pernambuco, v. 4, jan./abr., p. 74-90, 2006.

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. *Redes (Santa Cruz do Sul. Online)*, v. 13, p. 160-180, 2008.

ZANCAN, C.; SANTOS, P. C. F.; COSTA, A.C.S.; CRUZ, N.J.T. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. *Rev. Adm. Pública*, v. 47, n. 3, pp. 647-669, maio/jun.2013.
