UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL

Nathália Gasparini

FATORES FACILITADORES E RESTRITIVOS NO PROCESSO DE GESTÃO DE FRANQUIAS SOB O PONTO DE VISTA DO FRANQUEADO: UM ESTUDO MULTICASO NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

JABOTICABAL
2014

NATHÁLIA GASPARINI

FATORES FACILITADORES E RESTRITIVOS NO PROCESSO DE GESTÃO DE FRANQUIAS SOB O PONTO DE VISTA DO FRANQUEADO: UM ESTUDO MULTICASOS NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Economia Rural da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Unesp, Campus de Jaboticabal, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Profª. Drª. Lesley Carina do Lago Attadia Galli

JABOTICABAL

2014

G249f

Gasparini, Nathália
Fatores facilitadores e restritivos no processo de gestão e franquias sob o ponto de vista do franqueado: um estudo multicasos no setor de alimentação / Nathália Gasparini. – – Jaboticabal, 2013

v, 138 f. ; 28 cm

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias - UNESP, Câmpus de Jaboticabal para graduação em Administração, 2013

Orientador: Lesley Carina do Lago Attadia Galli
Banca examinadora: Roberto Louzada, Helenita Rodrigues da Silva tamashiro
Bibliografia

1. Franquias. 2. Gestão Organizacional. 3. Estratégia. I. Título. II. Jaboticabal-Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias.

CDU 658.114

RESUMO

O presente trabalho buscou identificar quais são os fatores facilitadores e restritivos no processo de criação e gestão de franquias sob o ponto de vista dos franqueados. Para isso, foi proposto primeiramente analisar criticamente a sua criação e gestão. Os objetivos específicos do trabalho são: a) entender, à luz da teoria, os requisitos fundamentais para criação de franquias; b) identificar, a partir da revisão teórica, os fatores facilitadores e restritivos no processo de gestão de franquias; c) elaborar um instrumento de pesquisa para analisar criticamente os processos de criação e gestão de franquias do ponto de vista do franqueado; e d) analisar criticamente o processo de criação e gestão de franquias, a partir da visão de quatro franqueados de serviços de alimentação dos municípios de Ribeirão Preto e São José do Rio Preto – SP. Foi realizado um trabalho descritivo de natureza qualitativa, o qual encontrou as características mais importantes sobre as franquias, através de um estudo de 4 franquias do setor alimentício do Estado de São Paulo. Para responder à pesquisa elaborou-se um roteiro de entrevistas semiestruturada, contendo perguntas referentes aos principais elementos de um negócio: criação, planejamento, organização, direção e controle. Constatou-se que o sistema de franquias é um modelo de negócio com controvérsias. Existem pessoas que lidam muito bem com o sistema e que através dele realizam sonhos como o de possuir o próprio negócio. Outras precisam pensar muitas vezes antes de embarcar no negócio já que o fator empreendedorismo pode ser tão intenso nela que dificulta a aceitação das normas e deveres para com o sistema. Isso faz com que alguns fatores como comunicação, mensuração dos resultados, plano de implementação e entre outros sejam considerados facilitadores ou restritivos no processo de gestão da estratégia das franquias.

Palavras – chave: Franquias; Gestão Organizacional; Estratégia

ABSTRACT

The present study sought to identify which are the facilitators and restrictive in the creation and management of franchises from the point of view of process factors franchisees. For this, we first proposed to critically analyze its creation and management.The specific objectives of this work are: a) to understand in the light of the theory , the basic requirements for creating franchises b) identify, from the literature review , facilitators and restrictive factors in the process of franchise management , c) develop a survey tool to critically analyze the processes of creating and managing a franchise from the point of view of the franchisee , and d) to review the process of creating and managing franchises , from the perspective of four franchised food services in the municipalities of Ribeirão Preto and Sao Jose do Rio Preto - SP . A descriptive qualitative work, which found the most important features about the franchises, through a study of 4 franchises in the food industry of São Paulo was performed. To complete the survey was conducted a semi-structured interview, containing questions regarding the main elements of a business: creating, planning, organization, direction and control. It was found that franchising is a business model with controversies. There are people who deal well with the system and that through him realize dreams such as owning their own business. Others need to think many times before embarking in business since the entrepreneurship factor can be so intense that it hinders the acceptance of norms and duties to the system. This causes some factors such as communication, measurement of outcomes, implementation plan and among others are considered restrictive or facilitators in the process of strategy management of franchises .

Keywords: Franchising; Management Strategy; Factors

Dedico este trabalho principalmente aos meus pais que me deram estudo e muito amor, sempre me apoiando em todas as minhas decisões. Dedico também ao Wellington que esteve ao meu lado todos os dias dizendo que conseguiria concluir tudo que construí até agora, aos meus avós Antônio, Maria, Alcides e Lourdes que cuidaram de mim para que pudesse ser quem sou e à minha irmã que me inspira a estudar e alcançar meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo Dom da Vida.

Aos meus pais por me deixarem a maior herança que poderia receber: a educação. Através dela serei capaz de realizar meus sonhos e ser feliz como me ensinaram a ser.

À minha irmã e ao Wellington que são pessoas especiais em minha vida e que com sua determinação me fizeram acreditar que também sou capaz.

À minha orientadora Lesley Carina do Lago Attadia Galli que foi sempre muito atenciosa, prestativa, e disposta a me ajudar desde o inicio da realização deste estudo.

Por fim, a todos meus amigos que me mostraram que "liberdade é pouco. O que desejo ainda não tem nome" (Clarisse Lispector).

OBRIGADA!

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de Franquias encontradas.....94
Tabela 2 – Primeiro contato com a franquia, seu custo e o relacionamento entre as partes.....94
Tabela 3 – Principais características do planejamento.....96
Tabela 4 – Características do processo de direção das franquias.....98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens das franquias para o franqueador.....05
Quadro 2 – Vantagens e desvantagens das franquias para o franqueado.....06
Quadro 3 – Pontos positivos e negativos do planejamento formal e informal.....13
Quadro 4 – Conteúdo do Planejamento Estratégico.....15
Quadro 5 – Principais decisões do planejamento tático e/ou funcional.....17
Quadro 6 – Planejamento Operacional.....18
Quadro 7 – Estruturas Organizacionais Tradicionais ou Departamentalização.....21
Quadro 8 – Estruturas Organizacionais de Impacto.....22
Quadro 9 – Estruturas Organizacionais Modernas.....23
Quadro 10 – Vantagens e desvantagens da estrutura plana e aguda.....24
Quadro 11 – Modelos de tomada de decisões.....28
Quadro 12 – Comportamento do Líder.....30
Quadro 13 – Fatores Situacionais da Liderança.....32
Quadro 14 – Itens da circular de ofertas de franquias.....40
Quadro 15 – Tipos de franquias.....44
Quadro 16 – Etapas do processo de criação das franquias.....49
Quadro 17 – Fatores Facilitadores e Dificultadores para a Execução da Estratégia em Sistemas de Franquias.....54
Quadro 18 – Descrição dos pontos analisados na entrevista.....59
Quadro 19 – fatores facilitadores e restritivos e as franquias.....92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição do número de unidades franqueadas por segmento de atuação do franchising em 2012.....08
Gráfico 2 – Crescimento do faturamento das franquias X crescimento do PIB.....37
Gráfico 3 – Faturamento do setor de franquias.....37
Gráfico 4 – Geração de empregos no setor.....38
Gráfico 5 – Variação do faturamento nas áreas. Comparativo 2011X2012.....38

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Níveis de abrangência de planejamento.....14

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....01
1.1 Problema de Pesquisa.....02
1.2 Objetivo Geral.....02
1.3 Objetivo Específico.....02
1.4 Justificativa.....03
1.5 Estrutura do Trabalho.....09
2. GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES.....10
2.1 Planejamento.....11
2.1.1 Planejamento Estratégico.....15
2.1.2 Planejamento Tático ou Funcional 16
2.1.3 Planejamento Operacional.....17
2.2 Organização.....19
2.2.1 Divisão do Trabalho 19
2.2.2 Estrutura Organizacional 20
2.2.3 Hierarquia.....24
2.2.4 Comunicação Interna.....25
2.3 Direção.....27
2.3.1 Processo Decisório.....28
2.3.2 Liderança.....29
2.4 Avaliação e Controle.....32
3. FRANQUIAS.....35
3.1 Histórico das Franquias.....35
3.2 Conceitos.....39
3.3 Tipos de Franquias.....40
3.4 A Criação da Franquia.....46
3.5 O Papel do Franqueador X O Papel do Franqueado.....50
3.6 Fatores Facilitadores e Restritivos.....52
4. METODOLOGIA.....57
4.1 Características da Pesquisa.....57
4.2 Método de Coleta de Dados.....57

4.3 Métodos de Análise de Dados....58
4.4 Caracterização das Unidades deAnálise....60
5. ESTUDO DE CASO....61
5.1 CASO 1....61
5.1.1 Criação....61
5.1.2 Planejamento....63
5.1.3 Organização....65
5.1.4 Direção....66
5.1.5 Avaliação e Controle....67
5.2 CASO 2....68
5.2.1 Criação....68
5.2.2 Planejamento....70
5.2.3 Organização....72
5.2.4 Direção....74
5.2.5 Avaliação e Controle....75
5.3 CASO 3....75
5.3.1 Criação....75
5.3.2 Planejamento....78
5.3.3 Organização....80
5.3.4 Direção....81
5.3.5 Avaliação e Controle....81
5.4 CASO 4....83
5.4.1 Criação....83
5.4.2 Planejamento....85
5.4.3 Organização....86
5.4.4 Direção....87
5.4.5 Avaliação e Controle....88
5.5 Fatores Restritivos e Facilitadores....89
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS....90
6.1 Limitações do Trabalho....101
6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros....101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS....102
ANEXO 1....107

ANEXO 2.....110
Entrevista 1.....110
Entrevista 2.....115
Entrevista 3.....122
Entrevista 4.....130

1 INTRODUÇÃO

O *franchising* é a transferência de um direito, privilégio. Ele se tornou uma prática proporcionadora do sucesso, vantagem competitiva e também uma forma de empreender (DAVIDOVITSCH; CALDAS; SILVA, 2009).

Este sistema é, de acordo com a Lei 8.955/94 em seu artigo segundo, baseado na relação entre duas importantes figuras: o franqueador e o franqueado. Nele o franqueador concede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, em uma determinada área geográfica, além da distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de seus produtos ou serviços. Pode acontecer de a empresa franqueadora dispor também ao franqueado o direito da tecnologia de implantação e administração mediante remuneração direta ou indireta.

Durante a aquisição de uma franquia, segundo Davidovitsch, Caldas e Silva (2009), o franqueador transmite o *know-how* necessário para a montagem da empresa, assim como treinamentos aos funcionários, cobertura, controle e custos, de forma a minimizar os riscos do investimento.

Para o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresa – SEBRAE – (2005), as franquias são estratégias mais seguras para expandir seu negócio e marca. Trata-se de um canal de distribuição exclusivo e direto, de crescimento rápido, com recursos financeiros e humanos de terceiros, administração descentralizada possibilitando entrada em cidades, estados ou países diversos.

No Brasil, em 1999, segundo o Guia Oficial 2000 da ABF – Associação Brasileira de Franchising – havia cerca de mil cadeias de franquia, operando em quase 30 setores econômicos, colocando o país em terceiro lugar no número de empresas franqueadas, atrás dos Estados Unidos e Canadá.

Em 2011, foi registrado no setor um faturamento de quase R$ 89 bilhões com possibilidade de crescimento em 15% em 2012. Hoje existem 2031 redes de franquias. Nos EUA esse número é ainda mais significativo, com cerca de 760.000 unidades franqueadas e movem US$ 1,53 trilhão/ano na economia (MELO; ANDREASSI, 2008).

Tal desenvolvimento no mercado brasileiro especialmente após a criação da ABF em 1987, também se deu devido ao aumento no número de shopping centers, desenvolvimento urbano, aumento do poder de compra e dos empreendimentos maduros (com mais de dez anos

de existência). Os principais setores têm sido os de alimentação, educação e treinamento, automotivo, informática e eletrônicos (ABF, 2012).

Desta forma, o próximo item apresenta o problema da pesquisa deste trabalho.

1.1 Problema de Pesquisa

O *franchising* é visto hoje como uma boa oportunidade de se alavancar um negócio e expandir sem tantos riscos como perda de todo o patrimônio investido, tempo e esforço. Para as empresas de pequeno porte, o *franchising* é um bom negócio, pois dada a dificuldade em levantar o capital necessário para abertura de várias filiais de uma empresa, o *franchising* conta com o apoio de outras pessoas interessadas no negócio e dispostas a investir seu próprio capital, além das restrições no recrutamento e retenção de talentos gerenciais (DAVIDOVITSCH, CALDAS e SILVA, 2009).

Dentro deste contexto este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa:

Quais são os fatores facilitadores e restritivos no processo de criação e gestão de franquias pelo ponto de vista do franqueado?

1.2 Objetivo Geral

Tomando como base o problema de pesquisa este trabalho apresenta o seguinte objetivo geral: identificar os fatores facilitadores e restritivos no processo de criação e gestão de franquias pelo ponto de vista dos franqueados do setor de serviços alimentícios dos municípios de Ribeirão Preto – SP e São José do Rio Preto – SP.

1.3 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral são definidos os seguintes objetivos específicos:

a) Entender, à luz da teoria, os requisitos fundamentais para criação de franquias;

b) Identificar, a partir da revisão teórica, os fatores facilitadores e restritivos no processo de gestão de franquias;
c) Elaborar um instrumento de pesquisa para analisar criticamente os processos de criação e gestão de franquias do ponto de vista do franqueado; e
d) Analisar criticamente o processo de criação e gestão de franquias, a partir da visão de quatro franqueados de serviços de alimentação dos municípios de Ribeirão Preto e São José do Rio Preto – SP.

1.4 Justificativa

O *franchising* no mundo tende a um crescimento cada vez maior principalmente por ter se tornado uma alternativa para as pequenas empresas que pretendem expandir sem despender muito capital (PAIVA, 2005).

Segundo Mendelsohn (1994), há duas vantagens fundamentais para o franqueamento do negócio. Ambas referem-se ao fato de ser uma estratégia de expansão para a rede através da utilização dos recursos dos franqueados.

Concomitantemente, para o empreendedor que busca uma forma rentável de crescimento sem antes investir em um negocio próprio, uma boa opção são as franquias (MENDELSHON, 1994).

Em suma, conforme Padilha et. al. (2010) a aliança entre franqueado e franqueador visa alcançar metas como a combinação de competências; utilização do *know-how*; divisão do ônus de realizar pesquisas tecnológicas; partilha dos riscos e custos de explorar novas oportunidades; produtos de qualidade superior e diversificados; e compartilhar recursos e fortalecer poder de compra. Mas, apesar disso, são inúmeras as vantagens e desvantagens tanto para os franqueados quanto para os franqueadores as quais devem ser analisadas no momento da escolha de um negócio franqueado conforme pode-se observar a seguir.

Para os franqueadores:

A principal vantagem para o franqueador é o crescimento da rede com menos investimento do que se a expansão fosse feita pelo próprio empreendedor, rapidez e menor

risco gerencial (TAKAHASHI, 2003). Para Padilha et. al. (2010) o franqueador tem ainda o recebimento de um valor pela concessão da franquia e mais uma comissão mensal sem, contudo, se responsabilizar pelos atos do franqueado, além da diminuição de riscos trabalhistas.

Como desvantagem para o franqueador o principal problema é o fator risco de desistência do franqueado em caso de dificuldades além de diminuição na rentabilidade e lucratividade da franquia; falhas na padronização das redes; perda da vantagem competitiva de se deter o *know-how* e o *know-why* do negócio; retorno em longo prazo, divisão da receita e por fim perda do controle dos pontos de venda (PADILHA et. al., 2010).

Para os franqueados:

Para o franqueado, segundo Takahashi (2003), pode-se citar a segurança e a estabilidade do negócio por ser um modo de gestão e produção previamente testado pela franqueadora, além disso, as franquias permitirem maior poder de negociação, propaganda e marketing cooperados e desenvolvimento contínuo.

Há também a assistência técnica. Para Padilha (2010), essa assistência depende muito do contrato de sua fixação dado que o franqueado passa por uma reciclagem em unidades já estabelecidas permitindo assim aumento e aprimoramento do conhecimento.

Os padrões já pré-definidos de uma franqueia são extremamente importantes, pois assim o franqueador não precisa se preocupar com o equilíbrio e rentabilidade do negócio uma vez que já foi feita, pelo franqueador, o posicionamento da marca, pesquisa de custos, consumidores alvo e padrão de atividades (PADILHA et. al., 2010).

Por fim, tem-se que várias franqueadoras "estão criando recursos específicos para os franqueados que necessitam de apoio para ampliarem, até salvarem, seus negócios". Isso surgiu, pois as franquias ainda possuem deficiências a serem enfrentadas dependendo do negócio e da franqueadora, portanto estão sendo criados departamentos específicos para ajudarem. Com isso o franqueado se beneficia, pois sabe que tem o apoio do franqueador (TAKAHASHI, 2003).

As desvantagens para o franqueado são, por exemplo, a autonomia relativa que parece absoluta tendo em vista que o franqueador e franqueado são pessoas jurídicas distintas, mas com uma importante ligação que é alcançar o sucesso justificando assim o porquê muitas regras são impostas pelo franqueador (PADILHA et. al., 2010).

Ainda têm-se, segundo Padilha et.al. (2010) as taxas e custo de aquisição alto e a responsabilidade pela localização do ponto comercial é muitas vezes do franqueador e não do franqueado, pois se supõe que foi realizada uma pesquisa e identificado qual o melhor lugar para a instalação da unidade de forma a atingir mais eficazmente o público-alvo, também definido pela franqueadora.

O consumidor final é o mais beneficiado, pois o sistema trabalha para que os consumidores possam ser mais bem servidos gerando aumento de opções de consumo, novos pontos de venda mais próxima a eles, preço compatível além de qualidade e diversificação de produtos/serviços (TAKAHASHI, 2003).

O quadro 1 sintetiza as vantagens e desvantagens das franquias para o franqueador e para o franqueado.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens das franquias para o franqueador

Para o franqueador	
Vantagens	**Desvantagens**
Rapidez de expansão	Perda parcial de controle
Menos comprometimento financeiro	Maior custo de supervisão
Melhora na imagem corporativa	Perda de sigilo
Desenvolvimento de uma rede	Risco de desistência do franqueado
Aumento da rentabilidade com redução de custos	Franqueados podem ter pouco comprometimento com a rede
Economia de escala	Autonomia parcial na tomada de decisões
Maior participação no mercado	Risco de perda de padronização
Maior cobertura geográfica	Cooperativa de franqueados que detêm muitas lojas podendo aumentar seus poderes de barganha perante o franqueador
Ganhos de escala de marketing	
Motivação maior dos franqueados, que serão remunerados pelo seu lucro	

Fonte: Própria autora com base na revisão teórica

O quadro acima mostra sucintamente, as principais vantagens e desvantagens do sistema de franquias para o franqueador. Para o franqueador a maior vantagem encontra-se na rapidez da expansão da marca assim como a possibilidade de obtenção de uma maior e mais vantajosa participação no mercado de modo mais rápido e eficiente. Sua maior desvantagem é a perda parcial do controle dos negócios e os riscos associados ao franqueado desistir do negócio e haver quebra de contrato interferindo na imagem da marca.

Já de acordo com a segunda tabela, para o franqueado uma das maiores vantagens na adoção do sistema de franquia é o know-how transmitido e adquirido por ele assim como os

treinamentos desenvolvidos e entregues pela franquia os quais dão suporte e credibilidade tendo em vista o padrão e qualidade assim desenvolvido, enquanto sua maior desvantagem são os custos e taxas os quais são elevados e necessários durante todo o período de abertura da franquia.

Quadro 2: Vantagens e desvantagens das franquias para o franqueado

Para o franqueado	
Vantagens	**Desvantagens**
Know-how adquirido	Autonomia parcial
Maior chance de sucesso	Pagamento de taxas
Maior vantagem competitiva	Risco de desistência do franqueador
Economia de escala	Localização pode ser imposta
Maior crédito para financiamento	Limitação da criatividade
Nome e imagem conhecidos	Risco de competição entre franqueados
Desenvolvimento de novos produtos e tecnologias pelo franqueador	Risco associado ao desempenho do franqueador
Treinamento administrativo	Restrições para cancelamento do contrato
Treinamento para funcionários	

Fonte: Própria autora com base na revisão teórica

Segundo a GS&MD – Gouvêa e Souza (2013), o mercado americano tem por volta de 747 mil estabelecimentos operando como franquias e com isso geram em torno de oito milhões de empregos.

Já na Europa existem 1800 franqueadores com 80 mil franqueados concentrando-se na França principalmente onde contam com 700 franqueadores do segmento de confecções principalmente (SIMÃO FILHO, 1993, p.51 e 53 apud PAIVA, 2005).

No Brasil, o cenário não é tão diferente. Através do Censo do Franchising 2000 – realizado pela Interscience – o faturamento anual em 1999 foi em torno de R$ 75,2 bilhões, dos quais contam com 60 mil franquias que geram mais de 350 mil postos de trabalho diretamente, sem contar com os milhares de empregos indiretos que também foram criados (ABF, 2001 apud PAIVA, 2005).

Em 2011 o faturamento do *franchising* no Brasil cresceu ainda mais chegando a R$ 88 bilhões, com 830 mil empregos diretos e 90 mil unidades espalhadas por todo o país (ABF, 2012).

Todo esse crescimento no mercado brasileiro conta com a grande participação de pequenos empresários que percebem a maior chance de sobrevivência das empresas através do *franchising*, o que por meio de um empreendimento independente. Sob o sistema de

franquia, a taxa de sobrevivência é de 96% até o primeiro ano e de 92% em dez anos (SCHWARTZ, 1994, p.11 apud PAIVA, 2005).

Segundo a ABF (2012), também o número de micro franquias, cujo investimento inicial é de até R$50 mil, aumentou de 213 para 336 em 2011 e representam 17% do total de marcas e 4% do faturamento do setor.

De acordo com a ABF (2000), há um forte crescimento de redes de franquias na região nordeste do país por ser um mercado ainda muito pouco explorado, mas ainda tem-se que levar em consideração o fato de que a região tem um poder aquisitivo baixo, o que dificulta a instalação de algumas franquias.

Ao mesmo tempo em que se tem o problema da interiorização das franquias, há novos mercados também sendo mais explorados como o internacional, tendo em vista que marcas fortes como O boticário estão instalando-se no exterior (PAIVA, 2005).

Por fim, segundo a ABF (2012), o crescimento no número de franquias poderia ser ainda maior, mas ainda são enfrentados problemas como o alto custo dos imóveis que inibe a abertura de novos pontos de venda. O custo do aluguel do ponto comercial aumento entre 2% a 4% em 2011.

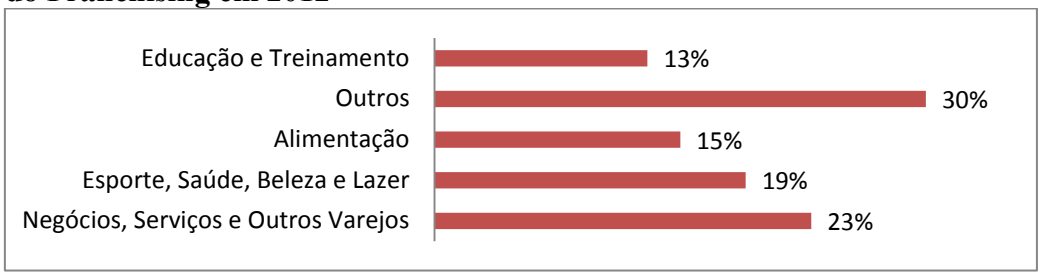
Em termos de estudos científicos, pode-se dizer que o franchising ainda é muito novo e carente de estudos. Um franqueado que deseja fazer pesquisas antes de optar por abrir sua franquia, não possui muitas fontes a não ser a conversa com outros franqueados.

Tendo em vista essa realidade, este estudo escolheu a visão dos franqueados como centro, pois, além de ser um dos pilares do sistema também foi levado em consideração o fator facilidade de acesso a tais pessoas.

As empresas escolhidas são do Estado de São Paulo, pois a maior parte das franquias do país estão situadas neste estado o qual representa 51,5% do total de franquias (PORTAL DO FRANCHISING, 2013).

O ramo de alimentação foi escolhido, pois este é o setor em que há o maior número de franquias no país. Ainda segundo o censo de 2000 realizado pela ABF o faturamento do setor alimentício foi de R$1,429 bilhões e o número de empregos gerados foi de 59.642. Conforme a figura a seguir mostra, este é o setor de terceira maior representatividade no país em 2012.

Gráfico 1: Distribuição do número de unidades franqueadas por segmentos de atuação do Franchising em 2012



Fonte: Elaborado pela autora

Outro fator relevante é o aumento do consumo de alimento fora de casa conforme Bezerra (1998). Foram analisados 48.470 domicílios brasileiros selecionados a partir da base de dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares de 2002-2003 e com isso foi verificado que a frequência de consumo fora de casa é de 35% sendo maior no Sudeste ficando em 38,8%. A maior parte dos consumidores é da faixa etária de 20 a 40 anos com 42% do consumo e com maior escolaridade representando 61% dos entrevistados.

No estudo foi verificado que adultos jovens, do sexo masculino e com maior escolaridade são os que apresentam maior frequência de consumo de alimento fora do domicilio. Isso mostra a grande importância da renda como um fator determinante no consumo de alimentos (BEZERRA, 1998).

Por fim, segunda a ABIA, a indústria de alimentos e bebidas produz o equivalente a 9,5% do PIB do Brasil. O faturamento das empresas do setor somou R$ 431,9 bilhões em 2012. Esses dados interferem tanto na balança comercial brasileira na qual geram um saldo superior ao criado por outros setores da economia além da geração continua de empregos (ABIA, 2013).

1.5 Estrutura do Trabalho

Neste item é apresentada a estrutura do trabalho, expondo o principal assunto abordado em cada capítulo.

O primeiro capítulo apresentado anteriormente tratou da introdução deste trabalho assim como nele foram apresentados o problema da pesquisa, seus objetivos gerais e específicos, a justificativa do trabalho demonstrando a importância da pesquisa e por fim a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo trata da gestão das organizações e suas principais etapas de construção que são: planejamento, organização, divisão do trabalho, estruturas organizacionais, hierarquia, comunicação interna, direção, processo decisório, liderança e controle.

Em seguida, no capítulo três, há um breve histórico das franquias explicando seu surgimento e como se dá atualmente o modelo de negócio. Neste capítulo também são explicados os principais conceitos acerca do tema, suas características, etapas para sua criação, o papel do franqueado e do franqueador e por fim o processo de gestão de uma franquia.

No quarto capítulo, a metodologia apresenta as características da pesquisa, os métodos de coleta e análise dos dados e a caracterização das unidades de análise.

O quinto capítulo é o estudo de caso. Nele primeiramente são apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas para que em seguida os dados possam ser analisados de acordo com a revisão teórica elaborada neste trabalho.

Por fim, as considerações finais do trabalho resgatam o problema de pesquisa, respondendo os objetivos propostos e também apresentam as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES

Como um dos objetivos deste trabalho é identificar os fatores facilitadores e restritivos no processo gestão de franquias, este capítulo tem como finalidade trazer um arcabouço teórico relativo à área de administração que possibilite o entendimento do processo de gestão, bem como, forneça os fundamentos necessários para a análise de como este processo ocorre nas franquias.

Dentro deste contexto, de acordo com Maximiano (2004, p. 26) "o processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação onde haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum tipo de objetivo." Wren (2005) afirma que administrar é essencial para organizar empreendimentos e desenvolver funções que obtenham de maneira efetiva a aquisição, alocação e utilização de esforços humanos e recursos físicos para atingir alguma meta.

Em 1916, Henri Fayol, publicou o livro Administração geral e industrial. Nesse livro ele afirmava que a administração é função distinta das demais funções da empresa; e que é composta por cinco funções: previsão (planejamento), organização, comando, coordenação e controle. Fayol (1994, p. 26) definia as funções da seguinte forma:

a) Prever é "explorar" o futuro e traçar o programa de ação;
b) Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa. Ou seja, montar uma equipe e possuir recursos materiais para o desenvolvimento do trabalho;
c) Comandar é dirigir o pessoal;
d) Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços; e
e) Controlar é cuidar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas.

A definição da administração como uma função distinta das demais da organização, foi revolucionária para a época, pois separava o trabalho dos dirigentes das atividades operacionais da organização, sinalizando a necessidade do gerente deixar de se preocupar apenas com os aspectos técnicos/ operacionais para dedicar-se a administração da empresa como um todo (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

A visão do processo administrativo proposta por Fayol funcionou adequadamente até a década de 50 quando o fator que ditava a competitividade das empresas era a liderança em custos e o sistema de produção era caracterizado pela eficiência do trabalho e pela produtividade das operações. Com o advento da escola da qualidade, o processso

administrativo tornou-se mais dinâmico e descentralizado, a fim de priorizar os esforços de melhoria no que diz respeito ao desempenho da organização, possibilitando às empresas saltos significativos em termos qualidade e diferenciação. Foi, então, necessária uma mudança na postura do gerente, deixando de focar-se apenas no comando e controle e passando a ser um elemento centrado na formação e no desenvolvimento de equipes voltadas à melhoria do desempenho organizacional (ATTADIA, 2007).

Dentro deste contexto, o processo administrativo passou a enfatizar a liderança como uma capacidade crítica para a competitividade da organização, sendo o processo administrativo sintetizado em quatro etapas (DAFT, 2005):

a) planejamento: envolve a definição de metas para o desempenho organizacional futuro, bem como a definição das tarefas e dos recursos necessários ao alcance das mesmas;
b) organização: diz respeito à atribuição de tarefas e responsabilidades aos departamentos organizacionais;
c) direção: engloba o uso da liderança e do poder para coordenar, liderar e motivar os funcionários a alcançarem as metas da organização; e
d) controle: compreende o monitoramento das atividades organizacionais e dos resultados obtidos pela empresa, com o intuito de manter a empresa em direção ao alcance dos objetivos e metas planejados.

Assim, este capítulo aborda de forma resumida as quatro etapas do processo administrativo. Cabe ressaltar que dada a abrangência assunto, não há intenção de chegar ao "estado da arte" sobre o tema, mas sim apresentar os subsídios teóricos necessários para fundamentar a análise crítica do processo de gestão de franquias.

2.1 Planejamento

O planejamento pode ser conceituado como a ferramenta utilizada pelas empresas para administrarem suas relações com o futuro, abrangendo dois processos básicos: elaboração e implementação (DAFT, 2005). A elaboração envolve a definição de objetivos e metas a serem alcançadas, e a implementação diz respeito ao estabelecimento dos meios de execução, que correspondem às políticas, procedimentos, atividades e recursos (ATTADIA, 2007).

Complementando esta visão, Oliveira (2009), define planejamento como o método de identificar e analisar as situações atuais, gerar resultados, que são os objetivos e metas a serem alcançados pelas empresas. O planejamento delimita os meios para que as metas e objetivos sejam alcançados e especifica como serão alocados os recursos da organização (DAFT, 2005).

O desenvolvimento da capacidade de planejamento traz muitas vantagens à empresa (ATTADIA, 2007):

a) facilita o posicionamento da organização em relação ao ambiente externo, na medida em que é possível obter maior controle sobre as incertezas que afetam as organizações;
b) possibilita à organização intervir em determinada situação do presente, modificando o futuro da empresa; e
c) possibilita o estabelecimento de um padrão de procedimentos, ou comportamentos, coerentes e coordenados entre si, que permite que as diversas áreas da empresa caminhem numa mesma direção.

O processo de planejamento ser caracterizado levando-se em conta três variáveis: formalidade, alcance no tempo e abrangência (ATTADIA, 2007).

A formalidade constitui-se na medida da intensidade de explicitação e documetnação do planejamento de uma organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Quanto maior o grau em que o planejamento é explícito e documentado, maior o nível de formalidade (ATTADIA, 2007). Dentro desse contexto o planejamento pode ser classificado em duas categorias (MAXIMIANO, 2007):

a) formal: o planjemento é expliíto e documentado por escrito, facilitando a atribuição de responsabilidades, a comunicação dos objetivos e metas e a cobrança por resultados; e
b) informal: o planejamento é implícito, ficando na “mente do gestor”.

Ambas categorias apresentam pontos positivos e negativos, conforme pode ser observado no quadro 3 abaixo o qual faz uma reunião dos principais pontos positivos e pontos negativos referentes ao planjemento formal e informal do planejamento das organizaçoes.

O principal do planejamento formal é que ele possibilita maiores facilidades no que se refere ao niveis hierarquicos e interação entre as areas enquanto no informal uma das suas facilidades é que possibilita maior habilidade de interação entre os planos.

Quadro 3: Pontos positivos e negativos do planejamento formal e informal

Categoria	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Formal	• Maior facilidade para decompor o planejamento nos diversos níveis hierárquicos. • Maior facilidade para integrar o planejamento das diversas áreas organizacionais. • Maior facilidade para definir objetivos, metas e ações gerenciais. • Permite a utilização de métodos de análise e de elaboração de cenários futuros na definição dos planos. • Permite a atribuição de responsabilidades e implementação de sistema de gestão por resultados.	• Não considera o desenvolvimento incremental e emergente das estratégias. • Pode engessar o processo, na medida em que separa a elaboração e a implementação do planejamento. • Menor agilidade para alternar o planejamento diante de mudanças ambientais, como por exemplo, mudanças tecnológicas, sociais e econômicas.
Informal	• Os planos são desenvolvidos de forma incremental e emergente. • Formulação e implementação dos planos ocorrem simultaneamente. • Maior agilidade para alternar os planos diante de mudanças ambientais. • Maior facilidade para incorporar aspectos contingenciais.	• Dependência em relação à figura do líder. • Maior dificuldade para decompor os planos nos diversos níveis hierárquicos. • Maior dificuldade para integrar os planos das diversas áreas organizacionais. • Maior dificuldade para definir objetivos, metas e ações gerenciais. • Não permite a utilização de métodos de análise e de elaboração de cenários futuros na definição dos planos. • Maior dificuldade na atribuição de responsabilidades e cobrança por resultados

Fonte: Attadia (2007, p.27)

Em relação ao alcance no tempo o planejamento pode ser formulado em três perspectivas (ANDRADE, 2012):

a) planejamento de curto prazo: abrange o período de um ano, detalhando as atividades, prazos, recursos e responsabilidades em relação ao alcance dos objetivos;

b) planejamento médio prazo: engloba o período de um a três anos, determinando as diretrizes com relação ao crescimento da empresa e da participação de mercado, bem como dos padrões de rentabilidade; e

c) planejamneto de longo prazo: corresponde a um período de cinco a dez anos, sendo utilizado para monitorar a evolução da organização.

No que diz respeito ao nível de abrangência, há três tipos ou níveis de planejamento nas organizações: estratégico, tático e operacional (OLIVEIRA, 2009):

a) planejamento estratégico: orienta e conduz a organização no ambiente global (econômico, social e político) e específico (área de negócio), posicionando-a perante os mercados e concorrentes. Engloba a definição da missão, visão, das estratégias de negócio e corporativas;
b) planejamento funcional ou tático: orienta as ações no âmbito das áreas organizacionais, traduzindo os objetivos do negócio em termos funcionais; e
c) planejamento operacional: determina as atividades, os procedimentos, os recursos, os prazos e os responsáveis para que os objetivos estratégicos e funcionais seja efetivamente alcançados.

Vale destacar que a conexão entre os três níveis de planejamento ocorre por meio de uma relação *top-down*, conforme está representado na figura 1. Isso significa que o planejamento funcional é estabelecido somente no contexto de um planeajamento estratégico bem definido, e o planejamento operacional é elaborado com base no planejamento funcional (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2011).

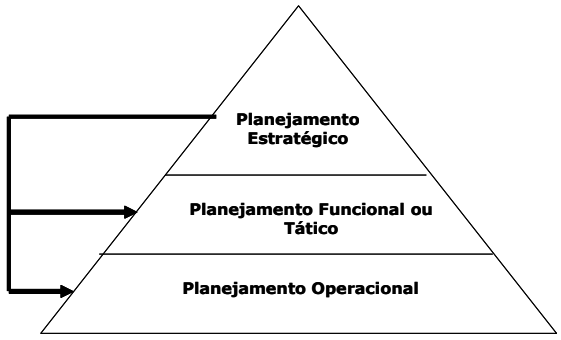


Figura 1: Níveis de abrangência de planejamento
Fonte: ATTADIA (2007, p. 29)

A visão hierárquica dos níveis de planejamento é uma forma conveniente de raciocinar sobre o conteúdo do planejamento, facilitando a definição dos elementos que compõem cada nível (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2011). Muitas empresas falham ao implementar o planejamento porque os gestores não dão a devida atenção ao conteúdo do planejamento em seus diversos níveis (BETHLEM, 2009).

Reforçando esta visão, vale ressaltar que, na realidade, as relações entre os níveis de planejamento são mais complexas do que o exposto; o que ocorre, na verdade, é que os três níveis sobrepõem-se e influenciam-se mutuamente. Muitas empresas, no entanto, falham em não reconhecer essa sobreposição, desenvolvendo cada tipo de planejamento independente uns dos outros, não levando em conta a conexão entre seus conteúdos. Na verdade, o processo de planejamento deve ser visto como um processo contínuo de adaptação e mudança, sendo de primordial importância a revisão do mesmo ao longo do tempo (ATTADIA, 2007).

Os itens a seguir detalham de maneira sucinta o conteúdo de cada nível de abrangência do processo de planejamento.

2.1.1 Planejamento Estratégico

Conforme já explicitado anteriormente, o planejamento estratégico define os objetivos para toda a organização e posicionam a empresa em relação ao ambiente e ao futuro, orientando seu posicionamento competitivo, bem como as decisões, quanto aos produtos e serviços e aos mercados que devem ser focados pela organização (ANDRADE 2012). O quadro 4 sintetiza o conteúdo do planejamento estratégico.

Quadro 4: Conteúdo do Planejamento Estratégico

Aspecto	Descrição
Missão	• Pode ser conceituada como a razão de ser da empresa, determinando porque ela existe e qual é o negócio dela em termos de necessidades de mercado atendidas e áreas básicas de atuação. • A missão deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado, pois pode mudar ao longo do tempo, por isso recomenda-se não expressar na declaração de missão os produtos//serviços que ela oferece ao mercado.
Visão	• A visão pode ser conceituada como a declaração dos propósitos da organização acerca do que ela aspira e idealiza a respeito de seu futuro, • Deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma única pessoa, por isso, é fundamental que a visão seja desenvolvida dentro de uma cultura voltada para resultados e que leve em conta as necessidades dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores e comunidade

Fonte: Adaptado de Attadia (2007)

Quadro 4: Conteúdo do Planejamento Estratégico (continuação)

Estratégias Competitivas	• **Custo: produzir e vender os produtos/serviços ao menor custo possível** • **Diferenciação: distinguir favoravelmente os produtos/serviços ofertados em relação aos concorrentes aos olhos do cliente** • **Foco: seleção de um segmento específico de mercado para ser atendido**
Estratégias de Negócio	• Refere-se a como cada negócio da corporação irá competir de forma bem sucedida em um mercado específico. • Tipos o **penenetração de mercado :** ampliar a participação da empresa nos mercados em que ela já atua, com os mesmos produtos/serviços o **desenvolvimento de mercado:** ingresso em novos mercados com os produtos/serviços atuais o **desenvolvimento de produtos:** produtos/serviços são aprimorados para o mercado atual o **redução de custo:** redução de ativos e de todos os custos possíveis a fim de sobreviver à recessão o **desinvestimento:** eliminação de linhas de produtos/serviços o **liquidação:** fechamento do negócio
Estratégias Corporativas	• A estratégia corporativa define como a empresa ganha dinheiro operando em diversos mercados simultaneamente . O foco da estratégia corporativa é aumentar o valor global da empresa. Para tanto, as empresas que fazem parte da corporação devem em seu conjunto criar mais valor do que se atuassem de forma independente. • Tipos: o **Diversificação vertical:** quando a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o consumidor final do produto que já se fabrica, ou seja, dentro da cadeia produtiva o **Diversificação horizontal:** quando a empresa concentra o seu capital, pela compra ou associação com empresas similares. o **Fusão:** união de duas ou mais empresas como objetivo de formar uma nova empresa, a fim de se fortalecer no mercado. o **Aliança estratégica:** qualquer tipo de esforço conjunto entre duas ou mais empresas para desenvolver, fabricar ou vender produtos ou serviços.

Fonte: Adaptado de Attadia (2007)

2.1.2 Planejamento Tático ou Funcional

Os planos funcionais são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos, abrangendo todas as áreas organizacionais da empresa (MAXIMIANO, 2007), conforme mostra o quadro 5.

Quadro 5: Principais decisões do planejamento tático e/ou funcional

Área Funcional	Principais Aspectos do Planejamento Funcional
Marketing (KOTLER, 1994)	• Acompanhamento e estudo da concorrência • Análise e seleção de mercados e clientes • Análise e seleção de produtos e serviços • Definição das estratégias preço • Definição das estratégias promoção de vendas • Definição das estratégias comunicação • Definição das estratégias de distribuição
Desenvolvimento de Produtos e Serviços (SLACK, 1997)	• Definição técnica da linha de produtos e serviços • Definição dos recursos técnicos • Desenvolvimento de fornecedores
Produção (SLACK, 1997)	• Projeto: tecnologia, processo, arranjo-físico, organização do trabalho • Planejamento e controle: capacidade produtiva, estoque, cadeia de suprimentos, produção • Melhoramento: prevenção e recuperação de falhas, qualidade
Recursos Humanos (MARRAS, 2000)	• Recrutamento e seleção • Treinamento e desenvolvimento • Avaliação de desempenho • Gestão de carreira • Administração de pessoal, remuneração e benefícios
Finanças (MAXIMIANO, 2000)	• Custo dos planos (orçamento) • Necessidade de investimento e financiamento • Custo dos investimentos e do capital • Análise do desempenho financeiro da empresa

Fonte: Attadia (2007, p. 33)

2.1.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional pode ser conceituado como o processo de definição das atividades e recursos de uma determinada área organizacional, bem como dos meios de controle (MAXIMIANO, 2007). É focalizado no curto prazo, buscando resolver "o que fazer" e "como fazer" (DAFT, 2005).

Cada uma das etapas do planejamento operacional está detalhada a seguir no quadro 6, dividindo as etapas entre planejamento das atividades (etapa de definição das atividades a serem desevolvidas a fim de alcançar objetivos), planejamento dos recursos, planejamento do tempo e planejamento dos meios de controle (etapa em que são determinados recursos e o custo das atividades programadas).

Quadro 6: Planejamento Operacional

Etapas	Principais Aspectos
Planejamento das Atividades	• Com base nos objetivos táticos são definidas as atividades a serem executadas para execução do plano operacional (MAXIMIANO, 2004). • **Definição dos procedimentos:** organização das atividades em uma seqüência lógica de etapas que devem ser rigorosamente seguidos, representadas em gráficos denominados fluxogramas (DAFT, 2005). O sequenciamento das atividades é importante para identificar os fatores que podem influenciar na realização das mesmas (BATEMAN; SNELL, 1998). • **Definição das instruções:** constituem-se em informações padronizadas sobre como as tarefas devem ser cumpridas (CERTO, 2003).
Planejamento dos Recursos	• Determinação da quantidade, de quais recursos são necessários à execução das tarefas, destacando-se: pessoas, equipamentos, materiais, e serviços (BATEMAN; SNELL, 1998). • São levantados também impostos e taxas inerentes a cada recurso (DAFT, 2005).
Planejamento do Tempo	• **Programação:** estimativa do tempo de duração de cada atividade e do tempo de utilização de cada recurso (MAXIMIANO, 2004). • **Métodos de programação:** calendário, cronograma, gráfico de Gantt e *Program Evaluation Review Technique* - PERT (DAFT, 2005):
Planejamento dos Meios de Controle	• Determinação do custo de cada atividade e dos recursos (LACOMBE, 2005). • Definição dos cursos indiretos, que se referem às despesas que não são produzidas pelas atividades, mas são necessárias para a sua realização. Em geral, estão relacionados com a administração geral da organização (CERTO, 2003). • **Orçamento:** constitui-se na estimativa dos custos totais, mostrando a distribuição das despesas ao longo do período da execução das atividades (MAXIMIANO, 2004). Geralmente tem a extensão de um ano, correspondendo, ao exercício fiscal da organização (DAFT, 2005). • **Utilização do orçamento em nível operacional:** quando não implementado corretamente, o orçamento levando ao desperdício de recursos (RIBEIRO, 2000). Mas quando é bem sucedido, o orçamento fornece informações sobre o alcance das metas e sobre o nível de utilização dos recursos da empresa (KAPLAN; NORTON, 2001b), possibilitando aos gerentes acompanhar melhorar tomada de decisões quanto à alocação de recursos (KAPLAN; NORTON, 1997). • **Utilização do orçamento em nível estratégico:** contribuí com informações para a empresa elaborar o seu planejamento financeiro (KAPLAN E NORTON, 2001a).

Fonte: Attadia (2007, p. 34)

2.2 Organização

As organizações podem ser consideradas como unidades sociais que são intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos, que de forma geral, são materializados em produtos e serviços ofertados ao mercado (CURY, 2000).

Vários pesquisadores empenharam-se em estudar as organizações e os elementos básicos de sua arquitetura, buscando entender o seu impacto na competitividade empresarial, destacando-se entre eles Weber, Robert Merton, Amitai Etizioni, Burns, Stalker, Nadler (ATTADIA, 2007).

Daft (2005) caracteriza organização como a criação de uma estrutura organizacional a qual define como as tarefas são divididas e os recursos são distribuídos. É um conjunto de tarefas formais atribuídas aos indivíduos e departamentos incluindo os relacionamentos formais de comando, a responsabilidade da decisão e o número de níveis hierárquicos.

Complementando esta visão Muniz e Faria (2007) destacam os elementos fundamentais que compõem o processo organização:

a) Divisão do trabalho;
b) Estrutura organizacional;
c) Hierarquia; e
d) Comunicação interna.

2.2.1 Divisão do Trabalho

A divisão do trabalho é o processo por meio do qual o trabalho é dividido em partes, denominadas funções, para que a empresa consiga, de forma mais eficiente, produzir os produtos e prestar os serviços que tem como objetivo oferecer ao mercado (MAXIMIANO, 2007). Muitas vezes o processo de divisão do trabalho não é executado de maneira eficaz, gerando problemas organizacionais, como por exemplo (MUNIZ; FARIA, 2007):

a) Sobrecarga de trabalho: excesso de tarefas realizadas em determinada área;
b) Disfunção de tarefa: atividade realizada em área organizacional que não é a mais adequada;

c) Sobreposição de tarefa: execução da atividade em duplicidade, normalmente por áreas organizacionais distintas; e
d) Lacunas: tarefas não atribuídas a nenhuma área organizacional.

As funções organizacionais, base para a divisão do trabalho, são compostas por um conjunto de atividades análogas, interdependentes, que se encadeiam num único campo especializado de trabalho, devendo, conseqüentemente, para sua maior eficácia, ter seu desenvolvimento alocado a uma unidade organizacional específica, sob uma direção (CURY, 2000).

2.2.2 Estrutura Organizacional

A base para a construção de qualquer estrutura organizacional é a divisão eficiente do trabalho (DAFT, 2005), sendo que para defini-la deve-se seguir os passos abaixo relacionados (CURY, 2000):

a) Levantamento minucioso das tarefas desenvolvidas na unidade organizacional por cada operador;
b) Em seguida, as atividades são organizadas grupos homogêneos, no que se refere à natureza e à afinidade das tarefas;
c) A terceira etapa consiste em decidir quais grupos de atividades devem ser institucionalizados sob forma de unidades organizacionais, ou seja, divisões, departamentos, seções. Para essa avaliação são considerados os seguintes fatores: complexidade de atividades, volume de trabalho, pessoal efetivamente engajado na realização das atividades, importância relativa do grupo de atividades para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa; e
d) Finalmente a quarta etapa compreende o desenho da estrutura organizacional. As unidades organizacionais criadas devem absorver os grupos de atividades que não se transformaram em divisões, departamentos, seções, sendo estes incorporados como funções da respectiva unidade organizacional ao qual alocado. Para isso são levados em conta os critérios da etapa três.

Verifica-se na literatura uma série de tipologias que buscam caracterizar e categorizar os diversos tipos de estrutura organizacional. Na visão de Oliveira (2009) os tipos de estrutura organizacional podem ser agrupados em há três grandes categorias:

a) Estruturas organizacionais tradicionais ou departamentalização: são as estruturas mais antigas e de ampla utilização;
b) Estruturas organizacionais de impacto: são as estruturas organizacionais que têm necessidade de muitos cuidados para que os resultados sejam alcançados; e
c) Estrutura organizacional moderna: são as estruturas que passaram por grande aprimoramento quanto a sua amplitude e à utilização pelas empresas.

Os quadros 7, 8 e 9 sintetizam os tipos de estrutura para cada uma das categorias.

Quadro 7: Estruturas Organizacionais Tradicionais ou Departamentalização

Tipo	Descrição
Funcional	• Forma mais simples de departamentalização, servindo para todos os portes • Cada departamento ou área organizacional é responsável pela execução de uma função principal da organização, sendo as tarefas nitidamente definidas • Cada função é realizada por pessoal preparado para tal, gerando especialização • A administração geral tem pleno controle dos destinos da organização • O excesso de especialização pode fechar o acesso a novos padrões e tecnologias
Territorial	• A empresa procura o melhor conhecimento e atuação em regiões ou locais específicos • Cada departamento é responsável pela gestão de determinada área geográfica, possibilitando a criação de estratégias diferenciadas para os territórios • A gestão local atua como filtro, conhecendo melhor as peculiaridades dos clientes, • Extremamente adequada para organizações comerciais • Possibilita rápida adaptação às mudanças no mercado de cada território • Pode haver concorrência e conflitos entre territórios • Pode haver dificuldade para resolver problemas inter- territoriais
Cliente	• A empresa procura conhecer e tirar proveito das condições de grupos de clientes bem definidos • Cada área organizacional é responsável por todas as funções relacionadas a determinado tipo de cliente, possibilitando mudanças em enfatizando das necessidades específicas dos clientes e facilitando a apuração dos resultados • Dificuldade de coordenação entre as várias divisões • Disputa pela obtenção de recursos entre as divisões

Fonte: Elaborado pela autora com base em Attadia (2007) e Oliveira (2009)

Quadro 7: Estruturas Organizacionais Tradicionais ou Departamentalização (continuação)

Processo	• **Frequentemente utilizada em indústrias, cada área organizacional corresponde a uma das etapas de fabricação do produto/serviço** • **Facilita a disseminação de conhecimentos e habilidades entre os colaboradores** • **Facilita o monitoramento das atividades do processo e do resultado final** • **Necessita de uma coordenação efetiva entre as áreas organizacionais** • **A interdependência entre as áreas organizacionais pode gerar problemas de comunicação, conflito e retrabalho.**
Produto	• Sua principal vantagem é a maior facilidade de colocação destes produtos nos segmentos de mercado • Cada área organizacional é responsável por um produto, executando todas as funções relacionadas a ele, funcionando como unidade autônoma • Facilidade de analisar os resultado de cada produto, englobando desempenho técnico, financeiro e comercial do produto • Facilita o crescimento da empresa por meio da diversificação de produtos • Flexibilidade para montar e desmontar unidades de negócio • Instabilidade provocada pela ciclo de vida do produto • Dispersão dos especialistas • Dificuldade de coordenação entre as várias divisões • Competição pela obtenção de recursos da organização

Fonte: Elaborado pela autora com base em Attadia (2007) e Oliveira (2009)

O quadro 7 descreve as principais características das estruturas organizacionais tradicionais as quais são: funcional, territorial, clientes, processo e produto.

Quadro 8: Estruturas Organizacionais de Impacto

Tipo	Descrição
Projeto	• há a melhor atuação da equipe de trabalho, o melhor atendimento dos clientes e o melhor cumprimento dos prazos e dos orçamentos estabelecidos
Matricial	• A estrutura matricial evoluiu para melhorar a coordenação horizontal e o compartilhamento de informações, tendo uma cadeia dupla de comando e sendo geralmente usada por organizações globais. Ela possibilita o uso mais eficiente dos recursos, flexibilidade, adaptabilidade ao ambiente em mudança, desenvolvimento de habilidades administrativas especialistas e gerais, cooperação interdisciplinar, conhecimento disponível para todos e tarefas aumentadas para os funcionários (DAFT, 2005). • Esse modelo, entretanto, pode causar frustrações e confusão com a cadeia de comando dupla, sendo necessário mais treinamento e domínio de poder por um lado da matriz (DAFT, 2005).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Daft (2005) e Oliveira (2009)

Já o quadro 8 acima foca nas estruturas organizacionais de impacto que são as de projeto e a matricial.

Quadro 9: Estruturas Organizacionais Modernas

Tipo	Descrição
Rede	• Ela expande a ideia da coordenação e colaboração horizontal além dos limites da organização, significando que a empresa subcontrata muitas das suas principais funções para empresas separadas e coordena suas atividades a partir de uma pequena organização matriz. • Isso traz à ela maior competitividade, flexibilidade da força de trabalho e gastos gerais administrativos reduzidos, mas, também acarreta um menor controle dos ativos e lealdade do funcionário enfraquecida
Equipe	• Existem as equipes multifuncionais que são feitas com funcionários de vários departamentos funcionais responsáveis por se reunirem como uma equipe e resolver os problemas mútuos, e as equipes permanentes que são grupos de funcionários reunidos como se fosse um departamento formal. • Esse tipo de estrutura ajuda a superar as imperfeiçoes em uma abordagem funcional, de cima para baixo, mas a abordagem também tem desvantagens, pois os funcionários podem estar entusiasmados sobre a participação na equipe e ao mesmo tempo ocorrer conflitos e duplicidade de lealdade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Daft (2005) e Oliveira (2009)

Por fim o quadro 9 apresenta as estruturas organizacionais modernas, as de rede e as estruturas baseada em equipe.

Observando os quadros 7, 8 e 9, nota-se que o processo de criação de uma estrutura organizacional é amplo e complexo, devendo ser projetado de forma a auxiliar na implementação das estratégias e permitir que a organização tenha flexibilidade suficiente para adaptar-se às mudanças do ambiente (ARAÚJO, 2001).

Na verdade, não existe um modelo organizacional melhor que outro. Como os quadros mostraram todos os tipos de estrutura apresentam vantagens e desvantagens. Na prática, as empresas criam estruturas organizacionais híbridas e multidimensionais, que atendam não só as necessidades para as quais a empresa foi criada, como também, as necessidades relacionadas ao seu estágio de desenvolvimento atual. Pode-se dizer, então, que a definição da estrutura organizacional não é estática, e sim dinâmica, devendo acompanhar o crescimento da organização, evoluir com ela (ATTADIA, 2007).

2.2.3 Hierarquia

A hiearquia corresponde à cadeia de comando da organização, ou seja, consiste na estratificação da autoridade em níveis, que estabelecem a estrutura de subordinação e controle entre superior e subordinado. Desta forma, cada nível hierárquico apresenta uma amplitude específica de autoridade e poder de decisão (MUNIZ; FARIA, 2007).

Um aspecto que influencia a estruturação da hierarquia de uma organização é o principio do alcance do controle, procura focalizar o número de subordinados que um administrador pode dirigir eficientemente (LACOMBE, 2005). Esse número não é fixo, dependendo do trabalho a ser feito, da intensidade de supervisão e da capacidade dos subordinados (CERTO, 2003).

Assim, pode-se dizer que o número de pessoas que o gerente supervisiona exerce também grande influencia na estrutura hierárquica. Se o alcance é amplo, ou seja, o gerente supervisiona grande número de subordinados, a organização apresenta número reduzido de níveis hierárquicos. Mas se o gerente supervisiona pequeno número de subordinados, a tendência é que se tenha uma estrutura hierárquica mais aguda (CURY, 2000). O quadro 10 apresenta as vantagens e desvantagens da estrutura hierárquica plana e aguda.

Quadro 10: Vantagens e desvantagens da estrutura plana e aguda

TIPO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Plana	• Impossibilita a supervisão minuciosa e obriga os subordinados a confiar em seus próprios recursos, criando, assim subordinados capazes e que têm confiança em si próprio; • Tende a reduzir a distância administrativa entre os níveis superior e inferior, porque existe menor numero de níveis na hierarquia, favorecendo, assim o processo de comunicação.	• Pode impor um pesado fardo à comunicação, em decorrência de sua grande amplitude; • Pode estimular a igualdade • Podem surgir problemas de comunicação
Aguda	• Vem atender àqueles que fixam número de níveis diretamente subordinados à chefia, pois há sempre a possibilidade de reduzi-los, quando o limite considerado ideal for ultrapassado.	• Como problema destaca-se do comprimento excessivo das linhas de comunicação, com o perigo de um elevado custo para a organização e ao mesmo tempo, de deformação na transmissão de ordem e informações.

Fonte: Attadia (2007, p. 73)

Atualmente as empresas têm optado por estruturas hierárquicas mais enxutas que permitem maior agilidade no processo de tomada de decisões (ATTADIA, 2007). Para isso, elas têm executado o processo de *downsizing,* que implica na redução do número de níveis hierárquicos por meio da eliminação planejada posições e cargos (MAXIMIANO, 2007).

2.2.4 Comunicação Interna

Tendo em vista a necessidade dos altos gerentes estarem sempre conectados com todo o corpo organizacional para que assim possam melhorar os aspectos deficientes da organização e também, o ambiente intensamente competitivo de hoje, a boa comunicação faz-se extremamente necessária e os gerentes precisam ter um excelente desempenho nas comunicações (DAFT, 2005).

Maximiano (2007) define comunicação como o processo de transferência e entendimento de informações. Para Robbins (2005) é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento dos membros da organização.

> Comunicação é o processo interativo e de entendimento, assimilação e operacionalização de uma mensagem – dado, informação, ordem – entre o emissor e o receptor por um canal, em determinado momento, e visando a um objetivo especifico da empresa (OLIVEIRA, 2009, p.214).

O processo de comunicação é composto pelos seguintes elementos (MAXIMIANO, 2007):

a) Mensagem: conjunto de informações que é transmitida;
b) Emissor: codifica a mensagem e envia-a através de um canal de comunicação;
c) Receptor: recebe a mensagem transmitida, decodificando-a;
d) Canal de comunicação: é o veículo utilizado para transmitir a mensagem.; e
e) Feedback: é a resposta de um receptor à comunicação, realimentando o processo e assegurando que a mensagem foi compreendida

A mensagem é a formulação tangível do que deve ser transmitido para o receptor, sendo enviada por meio de um canal – o transportador da comunicação – o qual pode ser um

relatório formal, um telefonema, ou uma reunião. O receptor decodifica os símbolos para interpretar o significado da mensagem e por fim, o retorno da mensagem é o *feedback* (DAFT, 2005).

Nas organizações, para Daft (2005), existem os canais formais e informais de comunicação. Segundo o autor, os canais formais são os que fluem dentro de uma hierarquia definida pela organização e se dividem em três tipos:

a) Comunicação para baixo (descendente): é o tipo de comunicação formal na qual as informações são enviadas pela alta gerencia para os subordinados, em uma direção para baixo. A comunicação descendente proporciona um senso de direção para os níveis baixos da organização, possibilitando modelar o comportamento organizacional e fortalecer os valores da empresa. O principal problema com a comunicação descendente é o declínio, a distorção ou perda do conteúdo da mensagem. Embora a distorção não possa ser completamente eliminada, a utilização correta dos canais de comunicação, a consistência entre as mensagens verbais e não-verbais e a escuta ativa podem manter a precisão da comunicação à medida de que ela se movimenta para baixo na organização;
b) Comunicação para cima (ascendente): as mensagens fluem dos níveis hierárquicos mais baixos para os níveis mais altos da organização. Existem cinco tipos de comunicações informadas para cima: problemas e exceções; sugestões de melhorias; relatórios sobre o desempenho; queixas e disputas; informações financeiras e contábeis; e
c) Comunicação horizontal: há a troca lateral ou diagonal de mensagens entre a organização. Seu proposito não é apenas informar, mas também requisitar apoio e coordenar as atividades. Abrange as seguintes categorias: resolução de problemas intra-departamentais; coordenação interdepartamental; iniciativas e melhorias da mudança.

Em toda organização é comum encontrar problemas de comunicação interna, como por exemplo: indefinição clara de responsabilidades, falta de conhecimento pleno do negócio, dissonâncias normativas, excesso de informações, defasagem tecnológica da comunicação, inadequação de linguagens, sistema de distribuição inadequado, ausência de critérios editoriais (ATTADIA, 2007). Essas falhas acabam se transformando em barreiras de comunicação, que devem ser eliminadas (DAFT, 2005):

a) Barreiras individuais: a primeira são as interpessoais que incluem os problemas com as emoções e percepções dos funcionários. A segunda é quando se seleciona o canal ou o meio errado para enviar uma comunicação. Em terceiro lugar, tem-se a semântica como causadora de grandes problemas tendo em vista que a entonação, a situação ou o modo como é dito algo pode causar problemas na organização. Em quarto e último, as inconsistentes entre as comunicações verbais e não verbais podem confundir o receptor; e
b) Barreiras organizacionais: refere-se aos fatores para a organização como um todo. Primeiramente há o problema das diferenças no status e no poder. Isso ocorre, por exemplo, quando as pessoas com baixo poder relutam em transmitir as noticias ruins para níveis superiores da hierarquia, gerando impressões erradas entre os níveis superiores. Em segundo lugar têm-se as diferenças entre os departamentos tendo em vista que cada um percebe os problemas nos seus próprios termos. Há também, a ausência de canais formais que reduzem a eficácia da comunicação. Em quarto lugar, o fluxo de comunicação pode não se adequar à tarefa da equipe ou da organização. Por fim, existe a coordenação ruim que significa que partes diferentes da organização estão trabalhando isoladamente sem saber entender o que as outras partes estão fazendo.

Para eliminar as falhas de comunicação interna as seguintes medidas podem ser tomadas pelos gestores: informatizar a comunicação, enxugar as massas informativas, segmentar temáticas, preparar os corpos funcionais, aperfeiçoar o grafismo/estética das linguagens, uniformizar/ massificar conhecimento (TORQUATO, 2002).

2.3 Direção

A função direção abrange a capacidade de supervisionar os recursos – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos – alocados nas atividades das empresas, de forma a aperfeiçoar o processo decisório direcionado ao alcance dos resultados estabelecidos nos planejamentos anteriormente elaborados (OLIVEIRA, 2009). Ainda segundo o referido autor a direção é a função capaz de interagir e interligar com os conhecimentos, atividades e pessoas da organização que estão alocadas em diversas áreas de forma a auxiliar no

desenvolvimento e operacionalização de um processo ou projeto, visando um objetivo comum à empresa.

Desta forma a direção pode ser de composta em dois aspectos: tomada de decisão e liderança. Cada um desses aspectos é abordado nos itens subsequentes.

2.3.1 Processo decisório

O processo decisório tem como finalidade liberar as ações a serem operacionalizadas para o alcance dos resultados previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2009). Envolve a identificação dos problemas da empresa, para posteriormente solucioná-los (MAXIMIANO, 2007).

As decisões administrativas costumam se encaixar em duas (DAFT, 2005):

a) Decisões programadas: tratam de situações frequentes para possibilitar que as regras da decisão sejam desenvolvidas e aplicadas no futuro; e
b) Decisões não programadas: surgem em resposta às situações singulares não sendo bem definidas e bastante desestruturadas, gerando consequências importantes para a organização.

Uma diferença primária entre esses dois tipos de decisões está relacionada ao grau de certeza ou incerteza com o qual os gerentes lidam quando estão tomando uma decisão (OLIVEIRA, 2009). O quadro 11 sintetiza os principais modelos de tomada de decisão.

Quadro 11: Modelos de tomada de decisão

Modelo clássico:	Baseado em suposições econômicas. Esse modelo surgiu na literatura administrativa porque se espera que os gerentes tomem decisões economicamente viáveis e atendam aos interesses econômicos da organização.
Modelo administrativo:	Descreve como os gerentes realmente tomam as decisões em situações difíceis, como aquelas caracterizadas pelas decisões não programadas, incerteza e ambiguidade. Baseado em dois conceitos instrumentais: racionalidade limitada e satisfatória.

Fonte: Adaptado de Daft (2005)

Quadro 11: Modelos de tomada de decisão (continuação)

Modelo politico:	**Esse modelo é útil para as decisões não programadas, quando as decisões são incertas, as informações limitadas e não há acordo entre os gerentes sobre as metas a serem perseguidas ou qual curso de ação tomar. Existem quatro suposições básicas para o modelo:** **- as organizações são compostas de grupos com interesses, metas e valores diversos.** **- as informações são ambíguas e incompletas.** **- os gerentes não tem o tempo, recursos ou capacidade mental de identificar todas as dimensões do problema e processar todas as informações relevantes.** **- os gerentes se engajam no empurra-empurra do debate para decidir as metas e discutir as alternativas.**

Fonte: Adaptado de Daft (2005)

O processo de tomada de decisão pode ser sintetizado em sete etapas: conhecimento dos requerimentos de decisão, diagnóstico e analise das causas, desenvolvimento de alternativas, seleção da alternativa desejada, implementação da alternativa escolhida, avaliação e *feedback* (DAFT, 2005).

2.3.2 Liderança

Os líderes conseguem induzir as pessoas a realizar certos objetivos e alcançar determinadas metas, não só por meio dos poderes formais, mas também, pelo seu carisma e influência pessoal (ROBBINS, 2005).

Durante muito tempo a liderança foi considerada uma característica pessoal inata e o líder considerado uma pessoa "diferenciada" das outras por meio de seus traços de personalidade (CERTO, 2003). Essa teoria, denominada abordagem dos traços, deu origem a uma série de pesquisas, baseadas em biografias e em incidentes críticos, que tentavam identificar os traços de personalidade comuns aos "grandes líderes" (MAXIMIANO, 2004).

Infelizmente, as pesquisas fundamentadas na teoria dos traços não foram conclusivas, não existindo nenhum traço universal que possa ser identificado como garantia de liderança (LACOMBE, 2003). Se a teoria dos traços tivesse sido comprovada, teria proporcionado uma base científica para a seleção das pessoas "certas" para assumir determinadas posições formais de liderança (DAFT, 2005).

Mesmo não tendo valor efetivamente científico, existem algumas características que facilitam o exercício da liderança, destacando-se entre elas: visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia (ROBBINS, 2002).

Embora a teoria dos traços não seja capaz de identificar um líder, ela contribui para a discussão da influência do perfil do líder no desempenho da empresa. Os traços do líder tornam-se mais aparentes em contextos organizacionais que apresentam cultura "fraca", onde não há normas formalizadas e ausência de incentivos que valorizam os comportamentos desejados pela organização (ATTADIA, 2007).

Para entender a influência da liderança, além do perfil do líder, é importante também compreender o comportamento do líder e identificar os estilos de liderança que podem ser articulados pelo gestor (ROBBINS, 2002).

Dentro deste contexto, o comportamento do líder pode ser entendido por meio dos seguintes elementos: atitudes, poder e estilos de liderança (GALLI; GIULIANI; MARTINELLI, 2010). O quadro 12 caracteriza esses elementos.

Quadro 12: Comportamento do Líder

Aspecto	Descrição
Atitude do Líder	• **Confiança:** confirmar sentimentos e emoções e reforçar as relações entre as partes • **Cordialidade:** educação e amabilidade no tratamento • **Bom-senso:** equacionar os problemas e necessidades da melhor maneira possível • **Persistência:** perseverança para atingir objetivos. • **Ética:** capacidade de encarnar verdadeiramente os propósitos e valores que assumidos pela organização, comprometendo-se com o alcance dos objetivos e metas e servindo de exemplo para os colaboradores • **Respeito:** assumir os riscos e as conseqüências de suas próprias ações
Tipo de poder articulado pelo líder	• **Coerção:** uso do medo ou ameaça de coerção física • **Recompensa:** pessoa se submete à vontade ou ordem de outra porque isso lhe trará algum benefício. • **Autoridade:** poder que uma pessoa recebe como resultado da posição ocupada na hierarquia formal da organização. • **Talento:** poder derivado da perícia possuída por uma pessoa ao realizar determinada atividade. • **Referência:** poder derivado do carisma possuído por uma pessoa. O carisma é a capacidade de influenciar pessoas pela força do caráter

Fonte: Galli; Giuliani; Martinelli (2010)

Quadro 12: Comportamento do Líder (continuação)

Estilo de liderança	• **Estilo autocrático: o líder fixa as diretrizes, toma as decisões, sem qualquer participação do grupo. Cabem aos funcionários operacionalizar as tarefas. O líder é dominador.** • **Estilo democrático: o líder estimula e orienta o debate sobre os objetivos e decisões a serem tomadas. Quem decide é o grupo. O grupo debate as tarefas e o líder aconselha e dá orientação para que o grupo decida. O líder procura ser um orientador da equipe, baseando as críticas e elogios em fatos.** • **Estilo liberal: o grupo tem total liberdade para definir objetivos, tomar decisões e dividir tarefas. O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado**
Forma de ação do líder	• **Orientado para tarefas:** os líderes com este comportamento tendem a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho, enfatizam a preocupação com a realização das tarefas e o alcance das metas, bem como, o cumprimento de prazos, do orçamento e dos padrões de qualidade; • **Orientado para pessoas:** enfatizam as relações interpessoais; demonstrando interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitando as diferenças entre os membros do grupo. Caracteriza também, o estilo do líder que busca valorizar o desenvolvimento de sua equipe.

Fonte: Galli; Giuliani; Martinelli (2010)

Embora a teoria dos traços e a abordagem do comportamento tenham sua relevância para a ampliação dos conhecimentos sobre a caracterização da liderança, observa-se que nenhuma delas foi capaz de prever o sucesso da liderança (ATTADIA, 2007). Assim, os pesquisadores sobre o assunto passaram a levar em conta a influência do ambiente no sucesso da liderança, passando a uma visão muito mais complexa do tema. A essa abordagem deu-se o nome de Liderança Situacional (ROBBINS, 2002).

Este conceito destaca que o estilo do líder deve ajustar-se à situação (LACOMBE, 2003). A grande dificuldade desta abordagem é como operacionalizar o conceito, ou seja, como escolher o estilo mais adequado à determinada situação (MAXIMIANO, 2004). Vários autores tentaram elucidar esta questão identificando os fatores situacionais que influenciavam a capacidade de liderança, criando diversos modelos para lidar com essas variáveis situacionais. Levando em conta as teorias desenvolvidas sobre o assunto, o quadro 13 sintetiza os fatores situacionais da liderança.

Quadro 13: Fatores Situacionais da Liderança

Aspecto	Fatores Situacionais da Liderança
Estrutura da tarefa	• Pouco estruturada x muito estruturada • Pouco complexa x muito complexa
Relação entre líder e liderado	• Confiança x desconfiança • Relação boa x relação ruim
Nível de estresse no trabalho	• Alta tensão • Média tensão • Baixa tensão
Nível de maturidade dos liderados	• **Liderados incapazes ou desmotivados a executar uma tarefa:** o líder deve fornecer orientações claras e especificas. • **Liderados incapazes, mas motivados:** o líder deve oferecer muita orientação para a tarefa para compensar a falta de habilidade dos liderados, além de muita orientação de relacionamento para "conquistá-los" • **Liderados capazes, mas desmotivados:** o líder deve um estilo apoiador e participativo • **Liderados capazes e motivados:** líder deve ser um veículo para o auto-desenvolvimento dos liderados.
Comportamento do líder perante as necessidades dos liberados	• **Líder diretivo:** faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas. • **Líder apoiador:** é amigável e demonstra sensibilidade pelas necessidades de seus subordinados. • **Líder participativo:** consulta os liderados e utiliza suas idéias antes de tomar decisões. • **Líder orientado para a conquista:** estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.

Fonte: Attadia (2007, p. 113)

2.4 Avaliação e Controle

A avaliação e controle, de acordo com Oliveira (2009), cuidam da medição, avaliação e comparação com os padrões previamente estabelecidos e os resultados das ações e estratégias, de modo a se realimentar com informações os tomadores de decisões, e corrigir ou reforçar este desempenho, para assegurar que os resultados sejam alcançados.

Segundo Daft (2005), o controle organizacional é o processo de regulação das atividades organizacionais para que assim elas estejam de acordo com as metas e planos da empresa.

Esse processo envolve as seguintes atividades: obter informações sobre os resultados de uma atividade ou processo, comparar resultados obtidos com objetivo, implementar ações

para assegurar realização dos objetivos e manter ou melhorar o nível de desempenho em relação a determinado padrão (MAXIMANO,2004).

O processo de controle fecha do ciclo administrativo, realimentando as capacidades planejamento, organização e liderança, possibilitando à organização tomar ações corretivas e implementar ações de melhoria, mantendo assim sua competitividade (ATTADIA, 2007).

De acordo com Maximiano (2007) o processo de controle pode ser decomposto em três níveis:

a) Controle geral: mede o progresso alcançado em busca da realização dos objetivos e das metas definidas no plano estratégico;
b) Controle gerencial: é uma atividade subordinada que diz respeito ao uso eficiente dos recursos comprometidos com a realização dos objetivos organizacionais; e
c) Controle operacional: ocupa-se em assegurar que as tarefas definidas nos planos de ação, de menor posicionamento na hierarquia de atividades, estão sendo realizadas eficientemente.

Atualmente a forma mais moderna de articular a capacidade de controle de uma organização é por meio da criação e implementação de um sistema de medição de desempenho (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Mas para isso é fundamental ter uma visão sistêmica da contribuição do sistema de medição de desempenho para a competitividade da empresa e do seu impacto nos propósitos e no ambiente interno da organização (ATTADIA, 2007).

Um sistema efetivo de medição de desempenho deve atender a quatro finalidades (NEELY, 1998):

a) “Checar” posição: saber como o desempenho da organização está e para onde está indo. Para isso devem ser utilizadas medidas de desempenho de monitoramento do ambiente interno e externo;
b) Comunicar posição: as medidas de desempenho podem ser usadas para recompensar os empregados ou comunicar ao mercado informações sobre o desempenho da organização;
c) Confirmar prioridades: as medidas de desempenho apontam quais os pontos fortes e fracos da empresa, identificando as prioridades para programas de melhoria e investimentos; e
d) Compelir o progresso: utilizar medidas de desempenho para modificar o comportamento das pessoas.

Cabe ressaltar que ao comunicar como as pessoas estão se saindo em relação aos objetivos e metas planejados, o sistema de medição de desempenho contribui para encorajar comportamentos organizacionais adequados à melhoria do desempenho da organização (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Conforme os funcionários vão se familiarizando com o sistema e vão entendendo na prática o que as medidas de desempenho estão efetivamente avaliando, nota-se que eles começam a agir para alcançar os objetivos e metas, de forma que no final do mês os resultados sejam atingidos. Além disso, com o uso do sistema de medição de desempenho, os gerentes e os supervisores passam a entender como os resultados de sua área podem contribuir para o sucesso ou fracasso das estratégias da empresa, aumentando nitidamente o comprometimento com a elaboração e a implementação do processo de planejamento (ATTADIA, 2007).

A seção a seguir trata das franquias. Nela são abordadas questões como a história das franquias, seus tipos, fatores facilitadores e restritivos.

3 FRANQUIAS

As franquias surgiram há muito tempo e com outro formato do que conhecemos hoje. Nos últimos anos o conceito tem se aprimorado e se tornou uma das principais formas de gestão de empresas e crescimento delas.

Neste capítulo são abordados os seguintes temas: como história das franquias, características, conceitos, o papel do franqueado, o papel do franqueador, a criação das franquias e a gestão de franquias.

3.1 História das Franquias

Apesar de conhecermos a palavra *franchising* como de origem inglesa, ela vem do Francês. *Franc* significava a outorga de um privilégio o qual permitia que as cidades franqueadas conseguissem benefícios iguais aos reservados aos senhores feudais (BARROSO, 1997).

Dessa forma, cidade *Franche ou Franchisée* eram as que ofereciam livre circulação de pessoas e bens. Também atribuem que *Franchiser* significava o abandono da servidão. Os senhores feudais concediam *lettres de franchise* a algumas pessoas, outorgando-lhes liberdade (BARROSO, 1997).

Outros autores consideram que as franquias têm origem por volta de 1850 nos Estados Unidos da América com a fábrica Singer Sewing Machine, que nesta época passou a licenciar o direito de uso da marca e também de suas técnicas de vendas, gerenciamento, por meio de pagamentos do que atualmente chamamos de *royalties* (TRIVELLATO, 2012).

> Estabelecidos alguns padrões de desempenho, a indústria em questão criou o que resolveu denominar de Lojas Singer, convocando alguns comerciantes independentes e oferecendo-lhes uma série de franquias para que eles, utilizando a marca SINGER, passassem a comercializar os produtos da marca, em lojas por eles próprios implantadas, a suas próprias expensas, seguindo um padrão único de arquitetura interior e de utilização da marca, e, por fim, comprando, com seu próprio capital, os produtos que iriam revender mais tarde (BARROSO, 1997, p. 29).

Em sequência, entre 1898 e 1899, a General Motors, com a finalidade de aumentar o número de lojas de revenda de automóveis, e a Coca-Cola, cedendo franquias a empreendedores que se interessavam em engarrafar e distribuir o produto, foram grandes incentivadores da estratégia de *franchising* (TRIVELLATO, 2012).

Segundo Lavieri (2008), após a segunda guerra mundial, com os soldados americanos retornando das guerras e interessados em se tornarem proprietários de negócios, a urbanização e criação das *Highways,* e incentivos ao financiamento público, o sistema de franquia foi mais facilmente difundido.

Ainda segundo Lavieri (2008), a mudança dos hábitos de vida dos anos 50, o aumento da importância do papel da mulher nas empresas e sociedade, surgimento das redes de *fast food,* televisão, acarretaram em uma explosão na economia.

No Brasil, Barroso (1997), o grande marco foi em 1910 quando o fabricante dos calçados Stella resolveu ampliar suas vendas lançando-se em praticas de *franchising*.

Em 1987, ocorreu a criação da ABF – Associação Brasileira de Franchising – uma instituição sem fins lucrativos com a missão de divulgar, promover e defender o desenvolvimento técnico e institucional do modelo de franquia. Ela tem importante papel para o sistema, pois é uma forma de suporte aos empreendedores garantindo assistência durante a criação e abertura de uma franquia.

> Entre os documentos que são necessários para que um franqueador ingresse nos quadros associativos da ABF está a circular de oferta de franquia, que é um documento legal nos países mais adiantados, como EUA, França e Canadá, e que, aliás, já constitui uma das exigências que a Lei Brasileira sobre *franchising* faz ao franqueador, em sua atividade de prospecção de novos franqueados (BARROSO, 1997, p. 44).

Hoje, o Brasil é o quarto maior país do mundo em quantidade de franqueadoras, perdendo apenas para os Estados Unidos, Canadá e Coréia do Sul. Em quantidade de franquias, também somos o quarto maior do mundo (ABF, 2012).

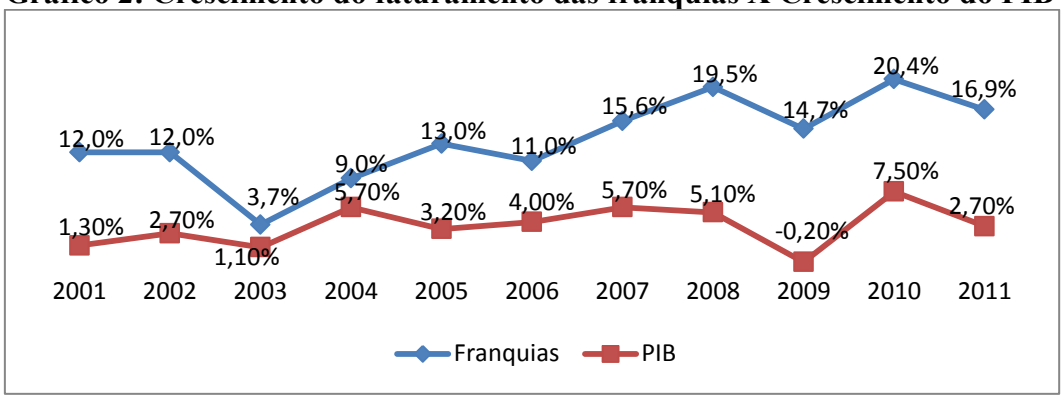
Os fatores que mais provocaram o grande aumento de redes do sistema foram: alta do consumo doméstico, melhor distribuição de renda, mais empregos e maiores salários, além do aumento do mercado interno (ABF, 2012).

O ano de 2011 foi encerrado com 430 shoppings no Brasil, representando um aumento de 18,2% em relação a 2010. Em 2012 a previsão é que chegassem mais 43 novos empreendimentos superando R$ 100 bilhões de faturamento (ABF, 2012).

O *Franchising* responde somente por 2,3% do PIB brasileiro, diferentemente dos Estados Unidos da América que chega a 13,8%, mas isso mostra que temos muito espaço para crescer e investir pois nos próximos anos continuará aumentando esse crescimento acelerado (ABF, 2012).

O gráfico a seguir mostra a dimensão do crescimento do faturamento das franquias no período de 2001 a 2011 de acordo com o crescimento do PIB Brasileiro. Em 2005, apesar da queda no crescimento do PIB as franquias tiveram um crescimento de 4%. Em contrapartida, em 2009, com a queda brusca do PIB (-0,6%) o crescimento das franquias também diminui, mas se recuperou no ano seguinte passando de 14,7% para 20,4%.

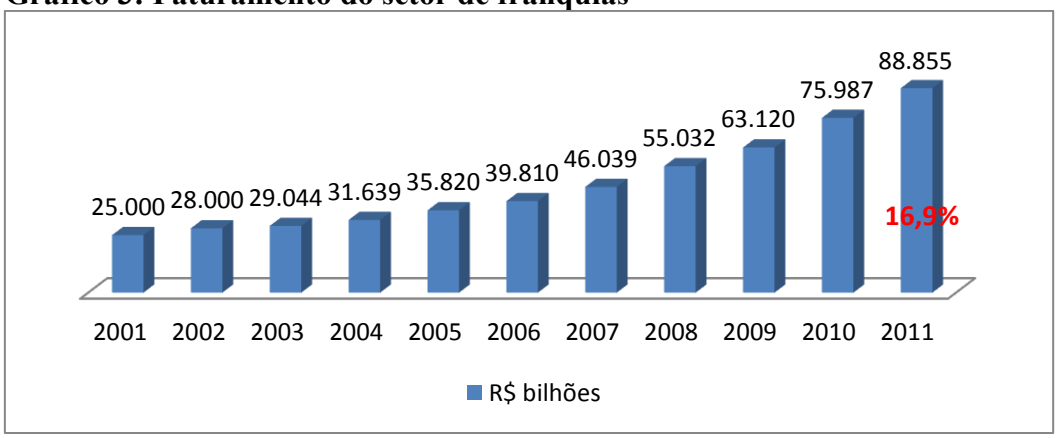
Gráfico 2: Crescimento do faturamento das franquias X Crescimento do PIB



Fonte: Adaptado de ABF (2012)

O setor resistiu aos choques econômicos e planos de estabilização. Registrou em 2011, de acordo com a Associação Brasileira de Franquias (2012), um faturamento de quase R$ 89 bilhões, um crescimento de 16,9%, com possibilidade de crescimento em 15% em 2012. Hoje, têm-se 2031 redes de franquias com 93 mil unidades gerando um aumento de 82% nos últimos dez anos, conforme o gráfico abaixo:

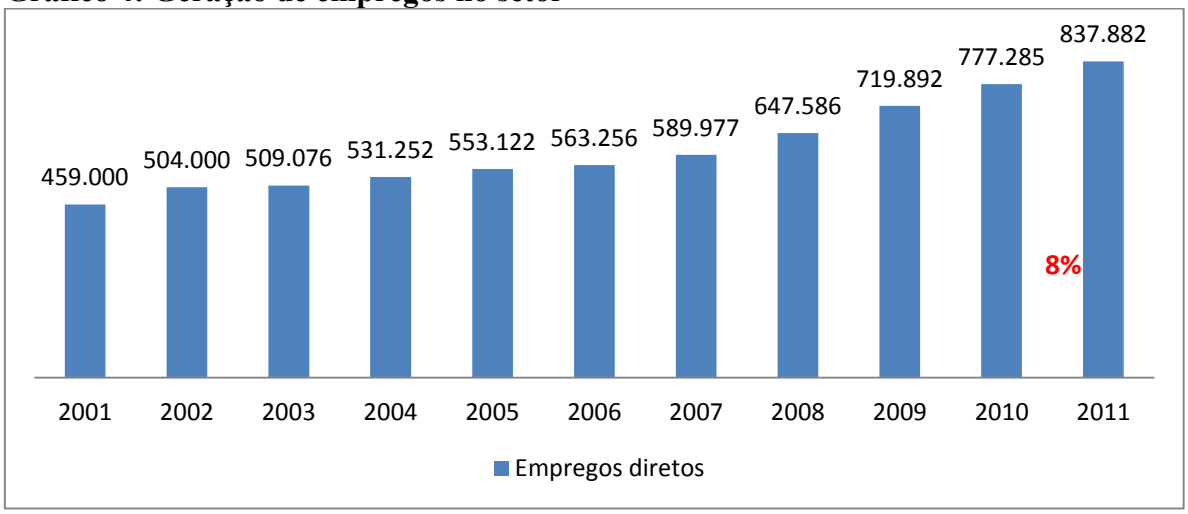
Gráfico 3: Faturamento do setor de franquias



Fonte: Adaptado de ABF (2012)

Além disso, como pode ser visto no gráfico a seguir, quanto à geração de empregos, foi registrado que as franquias empregaram quase 900 mil trabalhadores em 2011. Isso gerou um aumento de quase 8% em relação ao ano de 2010.

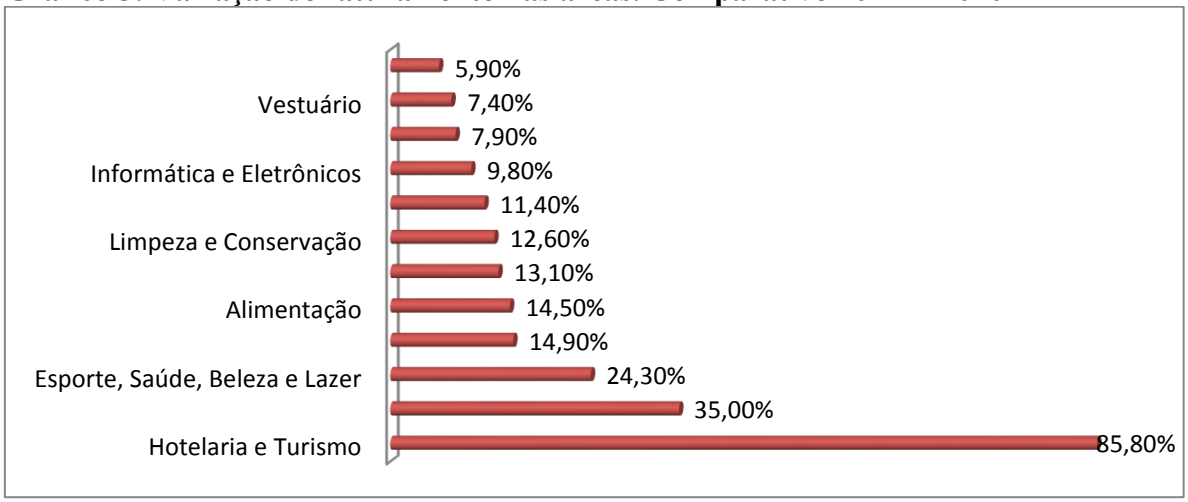
Gráfico 4: Geração de empregos no setor



Fonte: Adaptado de ABF (2012)

Em relação às áreas que mais crescem tem-se: hotelaria e turismo; móveis, decoração e presentes; esporte, saúde, beleza e lazer; negócios e alimentação. Como exemplo, podemos citar a TAM viagens que inaugurou 115 operações ao longo de 2011. (ABF, 2012).

Gráfico 5: Variação do faturamento nas áreas. Comparativo 2011 X 2010



Fonte: Adaptado de ABF (2012)

Segundo a ABF (2012), os novos desafios do *franchising* para o Brasil são:

a) Integração dos canais de venda;
b) Novos formatos de negócios;
c) Fusões e aquisições de franqueadoras;
d) Cultura de gestão na franqueadora;
e) Transformar franqueados em empresários;
f) Suporte mais efetivo e mais seletivo; e
g) Sentido de pertença dos franqueados.

3.2 Conceitos

Segundo a IFA (2012) – International Franchising Association – uma operação de Franquia nada mais é que uma relação contratual entre franqueador e franqueado. Nessa relação o papel do franqueador é oferecer ou manter uma atenção permanente ao negócio tratando dos assuntos como Know-how e treinamento dos seus franqueados. Uma franquia é uma marca, um formato ou procedimentos comuns na qual o franqueado fez um investimento de capital usando seus próprios recursos em benefício da marca (IFA, 2012).

Para a Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994, em seu artigo segundo "franquia empresarial é o sistema em que um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente". O contrato assinado cede também o direito de distribuição dos produtos ou serviços de forma exclusiva ou semi-exclusiva, uso de tecnologia e administração de negócios desenvolvidos e testados pelo franqueador. Esse relacionamento se firma através de uma "remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício".

A lei 8.955 (1994) ainda descreve sobre alguns dos principais elementos que caracterizam o *franchising* como a circular de ofertas. Essa circular de oferta de franquia é o documento que contém informações sobre a empresa franqueadora e é entregue aos interessados em se tornar franqueados. A entrega do documento é obrigatória, e assegura total transparência no relacionamento entre franqueador e franqueado.

No quadro 14 abaixo é possível verificar alguns dos principais itens que a circular de ofertas deve conter a fim de que o franqueado tenha uma base da situação da franquia.

Quadro 14: Itens da circular de ofertas de franquias

Características da circular de ofertas de franquias
Histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado (...);
Balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;
Indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador (...);
Descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;
Perfil do franqueado ideal no que se refere à experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;
Requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;
Especificações quanto ao: a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operações da franquia; b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e c) valor estimado das instalações e do estoque inicial e suas condições de pagamento;
Informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos (...);
Relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;
Em relação ao território, deve ser especificado o seguinte: a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

Fonte: Elaborado pela autora

A lei 8955 que rege a circular de ofertas, segundo Barroso (1997) além de ser obrigatória para toda empresa que intencionar se tornar uma franquia, também a sua disponibilização em primeiro momento para qualquer interessado. Ela deve conter tópicos principais como o histórico de sua empresa, indicar suas pendencias judiciais, se houver, conter o balanço patrimonial da empresa assim como os valores totais a serem dispendidos e os encargos também ao qual serão sujeitos. Somente dessa forma poderá ser considerada uma franquia aberta, justa e legal no sentido de direitos, pois torna o franqueado aberto para a realidade.

3.3 Tipos de Franquias

Quanto aos tipos de franquias, existem as do tipo individual, máster franquia, concessão de desenvolvimento de área, de conversão, combinada e shop in shop (MERLO, 2008).

As franquias do tipo individual ocorrem quando os direitos da empresa são concedidos à pessoa física permitindo a abertura de uma única franquia por vez. O franqueado tem o direito de implantar o conceito de negócio em um ponto escolhido e preparado onde não é permitido outro tipo de negócio (GUIA DO FRANCHISING, 2013).

Já na máster franquia o franqueado atua com exclusividade da marca em um território específico e o contrato nesse tipo torna obrigatória a abertura de um número determinado de franquias ou sub franquias (MERLO, 2008).

Neste tipo de franquia o franqueado detém o direito de subfranquear unidades de negócio também. Geralmente esse tipo de franquia ocorre devido a um projeto das franquias de se tornarem internacional, mas no Brasil vemos que muitas empresas utilizam o modelo apenas para expandir em outras regiões. Ela revende ao franqueado o seu know-how de implantação, operação e comercialização (GUIA DO FRANCHISING, 2013).

A franquia do tipo concessão de desenvolvimento de área se aproxima da máster-franquia, mas ela não permite a abertura de sub franquias em uma determinada área (MERLO, 2008).

Existe ainda, segundo a ABF (2013), as micro franquias. Ela é uma tendência para os próximos cinco anos. Existem 336 empresas e já representam 16.5% das 2031 redes em operação no Brasil. A modalidade é caracterizada pelo baixo investimento beirando no máximo de até 50 mil reais.

> Artur hipolito afirma: o brasileiro cultiva o empreendedorismo. Por conta disto, a expectativa é que, nos próximos cinco anos, o setor cresça em todos seus parâmetros, o que, com certeza, levara o Brasil a assumir liderança do *franchising* mundial em numero de redes franqueadas, já que as operações de baixo investimento representam a democratização das franquias de alto rendimento para o micro empreendedor que agora pode se beneficiar de toda a infraestrutura oferecida pelo sistema brasileiro (ABF, 2012).

A expansão dessas franquias ocorre de forma mais rápida, pois, segundo ABF (2012), há uma diluição do risco, maior acesso ao credito, forte demanda por serviços e produtos de qualidade. Nenhum desses modelos de franquia está isentos do fracasso, mas a diferente reside na capacidade de diluição que permitem o surgimento de novos micro franqueadores ajudando a consolidar a categoria.

Na modalidade de conversão, o franqueador passa a tecnologia do negócio para o franqueador, o qual já opera em um mesmo ramo, adaptando-se apenas às normas gerais da franquia de forma que o ponto comercial acaba se valorizando e garantindo mais rentabilidade e menor investimento (MERLO, 2008).

A franquia combinada, segundo Merlo (2008), tem como principal finalidade gerar vantagens de negócios, tornando possível que duas ou mais franquias apareçam conjuntamente, em um mesmo ponto comercial dependendo apenas de uma autorização dos franqueadores para o compartilhamento.

Por fim, a franquia shop in shop é tida como uma franquia de aproveitamento feito pelo empresário de atual ramo atuante, incluindo o seu ponto comercial. Esse tipo de franquia se dá geralmente em uma área reduzida de operação como um quiosque, carrinho (MERLO, 2008). Segundo a ABF (2012) é quando, por exemplo, há uma lanchonete franqueada dentro de uma livraria franqueada.

Quanto às espécies e formas de franquias têm-se as franquias de produto, de distribuição, serviços e a do tipo industrial, conforme Leite (1991) apud Merlo, 2008.

A produção, de acordo com Merlo (2008), é realizada pelos franqueadores ou por terceiros na franquia do tipo de produto, os quais são licenciados com a gerência integral do franqueador ficando a cargo do franqueado apenas a comercialização da produção. Quanto à de distribuição, a produção de bens é realizada pelo franqueador, ou por terceiros como a de produto, mas ela busca um canal exclusivo de distribuição.

O fornecimento de serviços pelo franqueado é a franquia do tipo de serviços. Nela o franqueado recebe do fabricante (o franqueador) a assistência técnica e garantia de produtos e também os componentes de peças originais para reposição. Por fim, a franquia do tipo industrial tem a produção dos bens pelo próprio franqueado em uma indústria que é sua. São transferidos apenas os direitos de uso da marca e as fórmulas dos produtos. (MERLO, 2008).

Em relação às taxas, para Merlo (2008), a taxa de franquia é o valor pago na assinatura do contrato de franquia. A de publicidade corresponde ao valor pago periodicamente para pagar os serviços do franqueado como promoção e propaganda do negócio. Por fim, os royalties referem-se ao percentual, geralmente fixo previamente, que recaem sobre o faturamento da empresa e que tem por finalidade remunerar os serviços de tecnologia oferecidos pelo franqueador.

Existe também uma classificação indicativa do grau de envolvimento entre as partes, franqueado e franqueador (MARQUES; PRADO; NEVES, 2006). São grupos de relacionamento que se diferenciam devido à intensidade e a natureza do relacionamento, ao desenvolvimento e profissionalismo, o qual significa maior ou menor risco de investimento para o franqueado.

Complementando a classificação proposta por Merlo (2008), existe ainda, segundo a ABF (2013), outra modalidade denominada micro franquia, que é caracterizada pelo baixo nível investimento, beirando no máximo de até 50 mil reais. Esse tipo de franquia já é considerado uma tendência para os próximos cinco anos no Brasil. Para ter uma dimensão desta modalidade, verifica-se que já existem 336 empresas nesse formato instaladas no país e estas já representam 16.5% das 2031 redes em operação no Brasil.

A expansão dessas franquias ocorre de forma mais rápida, pois, segundo ABF (2012), há uma diluição do risco, maior acesso ao credito, forte demanda por serviços e produtos de qualidade. Além disso, pelo fato de exigirem baixo nível de investimento, as micro franquias promovem a democratização da criação deste tipo de negócio, incentivando o acesso de micro empreendedores que podem se beneficiar de toda infraestrutura oferecida pela sistema de *franchising*.

Existe também, de acordo com Marques; Prado e Neves (2006), uma classificação das franquias a qual indica o grau de envolvimento entre os franqueados e franqueadores. Essa classificação surge de modo a tentar encontrar grupos de relacionamento e mostrar de que forma eles se diferenciam, seja dado à intensidade e a natureza do relacionamento ou ao desenvolvimento e profissionalismo. Essa classificação considera as franquias como de primeira, segunda e terceira geração (MARQUES; PRADO E NEVES, 2006).

Em uma franquia de primeira geração, do tipo produto/marca, conforme o Sebrae (2012), permite que os franqueados tenham uma licença restrita, com o direito de vender os produtos ou atuarem com suas marcas. Devem obedecer a determinadas regras e possuem uma autonomia mais elevada como para a escolha do ponto, fixação de preços, rotinas operacionais da loja. Em contrapartida há pouco suporte operacional e mercadológico.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2012), além do relacionamento do tipo produto/marca, têm-se as franquias de segunda geração que se caracteriza pelo apoio dado à operação do franqueado permitindo a revenda ou distribuição exclusiva da marca. Geralmente o franqueador direciona o franqueado a comprar de um único fornecedor, além de embutir os royalties agregados ao preço do produto. Neste caso os donos do negócio acreditam que o sucesso das empresas se dá aos produtos, não necessitando de transferência de *know-how* ao franqueador por exemplo.

Na franquia de terceira geração, do tipo *business format franchising* há transferência inicial de direitos industriais, *know-how* da parte do franqueador além de assistência técnica. Neste tipo de franquia os franqueados recebem apoio desde a escolha do ponto, sistemas de

controle e de qualidade, treinamento de funcionários até a realização de propaganda (MERLO, 2000).

Em complemento, para Marques, Prado e Neves (2006), esse tipo de franquia exige dos franqueados mais envolvimento e alto nível de profissionalização além ainda do desenvolvimento de um sistema totalmente "formatado", determinado através de uma franquia-piloto, "teste".

> (...) uma identidade, geralmente baseada numa marca comercial registrada; um sistema operacional ou um formato de negócio, consistindo de especificações, padrões de qualidade e produtos ou sistemas operacionais definidos; um sistema de apoio, geralmente composto de treinamento e assistência contínua em marketing, propaganda, compras e outros aspectos operacionais do negócio; um relacionamento financeiro constante, geralmente uma taxa inicial única e *royalties* permanentes baseados num determinado percentual do faturamento bruto (FOSTER, 1995, p. 38 apud Marques, Prado e Neves, 2006).

Para Mauro (1994 apud MERLO, 2000), este novo modelo, o da terceira geração, contém características especificas e essências como:

> - Reciclagem do treinamento inicial pelo menos uma vez por ano;
> - Reuniões regionais e anuais dos franqueados, com relatórios de avaliação individual;
> - Canal de comunicação aberto com a rede para sugestões e reclamações;
> - Desenvolvimento de conselho de administração de franqueados com poder de influencia nas decisões da empresa;
> - Criação do cargo de ouvidor interno da rede (ombudsman interno).

O quadro abaixo mostra de forma reduzida todos os tipos de franquias existentes.

Quadro 15: Tipos de franquias

Quanto ao tipo:	**Individual:**	Os direitos são concedidos à pessoa física permitindo a abertura da franquia em um ponto especifico e preparado para receber o conceito.
	Máster franquia:	O franqueado atua com exclusividade da marca em um território específico. Há a transferência do know-how de implantação, operação e comercialização.
	Concessão de desenvolvimento de área:	Como a máster franquia, porém, ela não permite a abertura de sub franquias em uma determinada área.

Fonte: Própria autora

Quadro 15: Tipos de franquias (continuação)

Quanto ao Tipo:	Micro franquia	**A modalidade é caracterizada pelo baixo investimento beirando no máximo de até 50 mil reais.**
	De conversão:	O franqueador passa a tecnologia do negócio para o franqueador, o qual já opera em um mesmo ramo.
	Combinada:	Duas ou mais franquias apareçam conjuntamente, em um mesmo ponto comercial dependendo apenas de uma autorização.
	Shop in shop:	É uma franquia de aproveitamento feito pelo empresário de atual ramo atuante, incluindo o ponto comercial.
Quanto às espécies e formas:	**De produto:**	A produção é dos franqueadores ou terceiros, e o franqueado fica a cargo apenas a comercialização.
	De distribuição:	A produção de bens é realizada pelo franqueador ou por terceiros como a de produto, mas ela busca um canal exclusivo de distribuição.
	De serviços:	A produção de bens é realizada pelo franqueador, ou por terceiros como a de produto, mas ela busca um canal exclusivo de distribuição.
	Industrial:	A produção dos bens pelo próprio franqueado em uma indústria que é sua. São transferidos apenas os direitos de uso da marca e as fórmulas dos produtos.
Quanto ao grau de envolvimento das partes:	De primeira geração:	Os franqueados tem uma licença restrita, com o direito de vender os produtos ou atuarem com suas marcas e possuem uma autonomia mais elevada.
	De segunda geração:	Caracterizada pelo apoio dado à operação do franqueado permitindo a revenda ou distribuição exclusiva da marca. Caracterizada pelo apoio dado à operação do franqueado permitindo a revenda ou distribuição exclusiva da marca.
	De terceira geração:	No *business format franchising* há transferência inicial de direitos industriais, *know-how* da parte do franqueador além de assistência técnica.

Fonte: Própria autora

O quadro traz de forma mais sucinta as principais características de cada tipo de franquias e todas as suas diferenciações (quanto ao tipo, espécie e forma e grau de

envolvimento). Essa diferenciação é importante, pois por existirem tantos tipos de franquias não se pode igualá-las no momento em que é feita uma análise, por exemplo, referente à qual o tipo de franquia mais se aproxima do franqueado quando ele se interessa pelo negócio. Existem vários perfis de pessoas que se adequam a cada tipo de franquia e não é tarefa fácil diferenciar e adequar qual o melhor tipo para cada um.

Por fim, ainda pode-se fazer a classificação das franquias de acordo com os segmentos em que são divididas, conforme segue (ABF, 2012):

a) Acessórios pessoais e calçados,
b) Alimentação,
c) Bares, restaurantes e pizzarias,
d) Bebidas, cafés, doces e salgados,
e) Beleza, saúde e produtos naturais,
f) Cosméticos e perfumaria,
g) Entretenimento e lazer,
h) Comunicação, informática e eletrônicos,
i) Educação e treinamento,
j) Escolas de idiomas,
k) Fotografia, gráficas e sinalização,
l) Hotelaria e turismo,
m) Limpeza e conservação,
n) Móveis, decorações e presentes,
o) Construção e imobiliárias,
p) Negócios, serviços e conveniência,
q) Livrarias e papelaria,
r) Serviços automotivos,
s) Vestuário,
t) Consultores e fornecedores.

3.4 A Criação da Franquia

Neste item serão definidos os elementos básicos para a criação de uma franquia. Eles são definidos em sete elementos, conforme Mendelsohn (1994), como seleção de

franqueados, desenvolvimento da organização, conceitos básicos dos negócios, unidade piloto, desenvolvimento do pacote de franquia, desenvolvimento do manual operacional e comercialização do pacote de franquia. Conforme Mendelsohn (1994), os sete elementos podem ser explicados da seguinte forma:

a) O conceito básico do negócio.

O conceito básico nasce de duas possíveis formas. A primeira ocorre quando um empresário decide expandir um negocio pelo sistema de franquia. A segunda é quando uma empresa já surge tendo em vista ser um sistema de franquias. Há outros cinco fatores para observar ao criar uma franquia como recursos financeiros, qualificação do franqueado, imóvel, mercado consumidor e mercado específico.

Uma forma de proteger a marca e o negócio é fazer o registro da marca através do INPI.

Os critérios para saber se o negócio é possível de ser franqueado são: comprovação do sucesso através de uma unidade piloto, diferenciação na imagem da marca, sistema e métodos devidamente transmitidos, retorno financeiro da operação e obtenção de um lucro contínuo.

b) Unidade piloto.

A definição do número de unidades piloto necessárias para o teste, aprovação e desenvolvimento efetivo da marca, dependem da representatividade das praças e é o modelo para as próximas franquias a surgirem.

c) Desenvolvimento do pacote de franquia.

O resultado da administração da unidade piloto é essencial para a preparação do pacote de franquia, o qual nada mais é do que um conjunto de informações essenciais e moldes da franquia que serão analisados pelos franqueados e posteriormente adotados.

A experiência da unidade piloto fornece a base sobre a qual estão estruturados os elementos do pacote que descrevem os elementos do negocio.

d) Desenvolvimento do manual operacional.

Já o manual, diferente do pacote de franquia, é um documento que o franqueado receberá durante o treinamento servindo como diretriz para o mesmo e posteriormente servindo como um guia do negócio. Esse documento costuma ser protegido pelo direito autoral.

e) Comercialização do pacote de franquia.

Essa é uma parte muito importante tendo em vista que é nessa fase em quem o franqueado coloca seu negócio no mercado e atrai possíveis franqueados auferindo sucesso e lucros.

Muitos franqueadores têm uma postura discreta à comercialização da franquia, mas muitos optam por utilizar a comercialização do negocio em revista, jornais locais e nacionais, pois são métodos eficazes para obter solicitação de informações acerca do negocio ofertado.

As formas mais comuns são: um cliente da unidade piloto querer se tornar franqueado, o franqueado atrair amigos, mídia, anúncios em publicações e exposições de franquias.

f) Seleção de franqueados.

A seleção dos franqueados é uma tarefa difícil já que o franqueador está lidando com pessoas, dinheiro e incertezas de mercado. Os erros mais comuns cometidos é o estar excessivamente disposto a ter o primeiro contato com o franqueado e lhe oferecer condições especiais. Outro ponto é o franqueado estar realmente disposto a assumir a franquia de modo que dessa forma consiga expandir de forma mais rápida e obter o maior retorno possível.

À medida que o franqueador expande seu negocio será criado um perfil do franqueado que refletirá o padrão de qualidade e qualificação desejadas pelo franqueador garantindo o sucesso sempre.

Outro ponto importante é a obtenção de recursos pelo franqueado para poder comprar o negocio e o comprometimento criado com esse relacionamento. Também o capital investido e o sentimento de pertença da marca são importantes, pois ao investir com empréstimos bancários muitos não se sentem parte do negocio estando dispostos a deixar o negocio.

g) Desenvolvimento da organização.

Uma organização baseada no sistema de franquias visa um balanceamento entre as vantagens do negócio e a eficiência da centralização na tomada de decisões. Os franqueados se motivam na intenção de ter um negócio de sucesso e deste modo auferir lucro, enquanto para os franqueadores, sua motivação é a de desenvolver produtos e promover a marca, para receber *royalties* sobre as vendas (LEVY; WEITZ, 2000, p. 67 apud MARQUES; MERLO, 2007).

De acordo com Marques e Merlo (2007), as franquias constroem uma relação de confiabilidade da marca com o consumidor. Conforme afirmam Coughlan et al. (2002, p. 411) apud Marques e Merlo (2007), a franquia é um canal de marketing que objetiva alcançar os consumidores fazendo-os acreditar que estão consumindo de um "produtor verticalmente integrado, quando, na realidade, eles podem estar comprando de uma empresa independente".

Diante disso, Marques e Merlo (2007) afirma que a padronização do negócio é essencial para o sistema, devendo as unidades franqueadas manter uma "identidade comum, com ambiente de loja, produtos e serviços que remetam ao consumidor toda a rede", mesmo que ainda assim devam ser ajustadas aos padrões de mercado e de consumidor de cada região caso necessários.

Quadro 16: Etapas do processo de criação das franquias

Etapas do processo de criação das franquias	
O conceito básico do negócio	A primeira ocorre quando um empresário decide expandir um negocio pelo sistema de franquia. A segunda é quando uma empresa já surge tendo em vista ser um sistema de franquias.
Unidade piloto	A definição do número de unidades piloto necessárias para o teste, aprovação e desenvolvimento efetivo da marca, dependem da representatividade das praças e é o modelo para as próximas franquias a surgirem.
Desenvolvimento do pacote de franquia	O resultado da administração da unidade piloto é essencial para a preparação do pacote de franquia, o qual nada mais é do que um conjunto de informações essenciais e moldes da franquia que serão analisados pelos franqueados e posteriormente adotados.
Desenvolvimento do manual operacional	Já o manual, diferente do pacote de franquia, é um documento que o franqueado receberá durante o treinamento servindo como diretriz para o mesmo e posteriormente servindo como um guia do negócio.
Comercialização do pacote de franquia	As formas mais comuns são: um cliente da unidade piloto querer se tornar franqueado, o franqueado atrair amigos, mídia, anúncios em publicações e exposições de franquias.

Fonte: Própria autora

Quadro 16: Etapas do processo de criação das franquias (continuação)

Seleção dos franqueados	**A seleção dos franqueados é uma tarefa difícil já que o franqueador está lidando com pessoas, dinheiro e incertezas de mercado. Os erros mais comuns cometidos é o estar excessivamente disposto a ter o primeiro contato com o franqueado e lhe oferecer condições especiais. Outro ponto é o franqueado estar realmente disposto a assumir a franquia de modo que dessa forma consiga expandir de forma mais rápida e obter o maior retorno possível.**
Desenvolvimento da organização	Os franqueados se motivam na intenção de ter um negócio de sucesso e deste modo auferir lucro, enquanto para os franqueadores, sua motivação é a de desenvolver produtos e promover a marca, para receber *royalties* sobre as vendas.

Fonte: Própria autora

O quadro 16 mostra de forma sucinta como se são as etapas do processo de criação das franquias nos seus sete passos e como se definem cada uma das etapas.

3.5 O Papel do Franqueador X O Papel do Franqueado

Primeiramente neste capitulo é apresentada as principais funções atribuídas aos franqueados e franqueadores para que posteriormente haja o entendimento as dificuldades enfrentadas neste relacionamento.

De acordo com Mendelsohn (1994) o franqueador tem como deveres:

a) Gerenciar o negócio e provar que ele é lucrativo;
b) Fornecer serviços eficazes e eficientes para auxiliar o franqueado;
c) Estabelecer o conjunto de serviços que devem incluir: suporte operacional, atualização do operacional, suporte de marketing e promoção, propagada a nível nacional e regional, monitoramento de padrões, pesquisa e desenvolvimento.
d) Entender as necessidades dos clientes e definir as estratégias e ações;
e) Aperfeiçoar a estratégia e alinhar toda a empresa em torno da estratégia;
f) Inspirar e motivar a equipe e os franqueados para eficiência na execução da estratégia.

Enquanto isso, os deveres do franqueado são (MENDELSOHN, 1994):

a) Ser honesto em relação à questão de determinar se há qualidades necessárias para lidar o próprio negocio;
b) Ser objetivo na sua avaliação das oportunidades de franquia que lhe interessar;
c) Deve, pessoalmente, conhecer e discutir as oportunidades existentes com todos os franqueadores.
d) Honesto e aberto nas suas transformações com o franqueador.
e) Entender o sistema e ser treinado.
f) Oferecer insights e inputs para que o franqueador adeque sua estratégia;
g) Manter padrões;
h) Atender adequadamente os requisitos do franqueador e as demandas dos clientes;
i) Criar um relacionamento próximo aos clientes, identificar gaps e entender se a proposta de valor está adequada.

Estabelecidos os deveres das partes sabe-se que as franquias devem ser formatadas de modo a garantir sua padronização. Segundo Mauro (1999) apud Marque e Merlo (2007), é tarefa do franqueador o desenvolvimento do projeto básico e transferir para o franqueado de modo que permaneça a imagem da empresa. Os franqueadores também oferecem serviços como (MARQUES; MERLO, 2007):

> Análise e seleção do ponto comercial; suporte pré-operacional; treinamento operacional e gerencial; assistência em publicidade; suporte na gestão da franquia; centralização de compras; supervisão de operações; assistência no financiamento de instalações e equipamentos; e assistência na inauguração.

Apesar de todo o aparato entre as partes, os conflitos de ideias e de relacionamento ainda existem. Segundo Berman (1996) apud Marques e Merlo (2007), os conflitos podem emergir quando há "incongruências de papéis, diferenças de percepção, incompatibilidade de objetivos, dificuldades de comunicação e escassez de recursos" (MARQUES; MERLO, 2007). A fim de prevenir esses conflitos existem algumas ações:

> Desenvolver programas de treinamento intensivo; gerenciar encontros regionais e nacionais entre os franqueados; desenvolver o conselho consultivo de franqueados e ouvir suas sugestões; implantar e coordenar os conselhos de publicidade; implantar excelente sistema de comunicação; supervisionar periodicamente os franqueados;

> evitar o prejuízo do franqueado; recomprar unidades-problema; impor restrições de não-competição; estabelecer prazo para renovação do contrato de franquia; desenvolver excelente suporte pré-operacional e de gestão; entender e se preparar para diferenças regionais (MAURO (1999) apud MARQUES e MERLO, 2007, p. 57).

O conceito de franquia é encontrar um investidor, que queira abrir seu próprio negócio, é em outras palavras, ter alguém no comando, mas que aceite e se adapte ao controle e deseje ser orientado a fim de que ambas as partes recebam uma recompensa financeira e também pessoal. Para isso, os contratos são de suma importância garantindo as condições do relacionamento entre franqueados e franqueadores de forma que as empresas possuam vantagem competitiva (BORDONABA; POLO; LUCIA, 2005, apud MARQUES; MERLO, 2007).

Os contratos surgem para que consiga se evitar todas as fontes possíveis de conflito, tentando minimizá-los e planejando meios para resolvê-los. Porém, de acordo com Neves (2003) apud Marques e Merlo (2007), o ambiente está em constante mudança e os contratos desta forma se tornam falhos e sujeitos a ocorrências futuras.

Um ponto negativo para os contratos, segundo Marque e Merlo (2007), é que eles ao mesmo tempo em que previnem conflitos podem também engessar o franqueado trazendo prejuízos à rede. "Contratos mal elaborados podem criar problemas de oportunismo entre os agentes e trazer custos de transação indesejáveis, que poderiam ter sido evitados. Nos contratos, deve-se especificar, ao máximo, todas as ocorrências possíveis em uma relação (NEVES et al., 2005 apud MARQUES; MERLO, 2007)."

3.6 Fatores facilitadores e restritivos

Este item é dedicado a encontrar os principais aspectos facilitadores e restritivos na adoção de uma estratégia nas franquias. Tendo em vista a notoriedade dada às franquias e seu papel reconhecidamente importante para a sociedade, Grandori e Soda (1995) apud Abondanza (2012), afirmam que para que as franquias mantenham seu modelo organizacional, alcancem o sucesso e diminuam as chances de fracasso devem ser considerados alguns mecanismos para o bom funcionamento da sua estratégia como (ABONDANZA, 2012, p. 88):

(a) comunicação, decisão e negociação;
(b) coordenação social;
(c) integração e papéis entre as unidades;
(d) equipes compartilhadas;
(e) relações de autoridade e hierarquia;
(f) sistemas de planejamento e controle;
(g) sistemas de incentivo;
(h) sistemas de seleção;
(i) sistemas de informação;
(j) infraestrutura compartilhada.

Castrogiovanni e Justis (1998) apud Abondanza (2012), elenca três principais características que diferenciam as franquias das outras empresa e que portanto merecem atenção para que possam ter uma efetiva e funcional estratégia organizacional. Estes elementos referem-se à "dispersão geográfica das unidades organizacionais (...); replicar através de unidades distintas; e propriedade conjunta: direitos de propriedade são compartilhados através de contratos divididos entre o franqueado e o franqueador" (ABONDANZA, 2012).

Dito isso, Castrogiovanni e Justis (1998) apud Abondanza (2012), elencaram alguns problemas do sistema de franquias no que se refere à gestão das mesmas. Primeiramente, tratam as diferenças entre as vendas, receitas e lucros entre as partes, tendo em vista que o franqueador lucra a partir dos resultados de toda a rede enquanto o franqueado apenas do seu estabelecimento. Em seguida, deve-se lidar com a tendência ao empreendedorismo dos franqueados, o que os faz traçar seus próprios planos, direções e controlar seu próprio destino, ao invés de seguir uma estratégia única proveniente do franqueador (ABONDANZA, 2012).

Deste modo, compreender os fatores facilitadores e restritivos na execução da estratégia de uma franquia é importante para que assim possa ser entendido de que forma, e com qual intensidade as características comuns a organizações em geral são identificadas em uma franquia (ABONDANZA, 2012).

Os aspectos facilitadores referem-se aos itens que as franquias devem praticar e/ou ter em sua empresa para um bom funcionamento enquanto os aspectos restritivos são os elementos prejudiciais para a mesma (ABONDANZA, 2012).

O quadro 16 faz um apanhado das características que podem facilitar ou dificultar a execução da estratégia em uma franquia.

Quadro 17: Fatores Facilitadores e Dificultadores para a Execução da Estratégia em Sistemas de Franquia

	Fator	Fator Facilitador	Fator Dificultador
Fatores Primários	Comunicação	Comunicação clara e continua entre lideres e empregados sobre a estratégia e decisões estratégicas	Baixo nível de clareza sobre as diretrizes que governam as decisões estratégicas da empresa por parte dos funcionários
	Integração e alinhamento	Alinhamento e integração entre unidades e áreas desde a formulação ate a execução, refletindo em foco e priorização de atividades críticas	Baixo nível de alinhamento e integração entre unidades de negócio e área
	Aprendizagem com a execução	Utilização dos aprendizados da execução para melhorar o planejamento no sistema de franquias	Desalinhamento entre o processo de formulação e o processo de execução, com pouco aprendizado na relação entre ambos
Fatores Secundários	Adequação da estrutura	Adequação da estrutura organizacional às necessidades da execução do plano	Desalinhamento entre a estrutura atual da organização e a estrutura requerida para a execução da estratégia
	Mensuração dos resultados	Gerenciamento da estratégia a partir de um sistema de métricas e indicadores de execução e desempenho alinhados com a estratégia permeando todo o sistema de franquia	Não vinculação de métricas e metas aos objetivos estratégicos do sistema de franquia
	Acompanhamento e controle	Rotinas de acompanhamento e controle da execução da estratégia através de mecanismos formais e informais	Ausência de rotinas de acompanhamento e controle
	Plano de implementação	Plano de implementação que direcione a execução, gerando alinhamento e priorização	Ausência de um plano de implementação que direcione a empresa na execução
Fatores Secundários	Qualidade da formulação do plano	Uma estratégia bem formulada coerente com as oportunidades e que permita o engajamento da empresa	Estratégia fraca o inconsistente, que não gere mobilização da organização
	Equilíbrio entre formulação e execução	Maior equilíbrio entre planejamento e execução	Maior ênfase no planejamento da empresa e dos gestores, em detrimento de esforços de execução

Fonte: Própria autora

Quadro 17: Fatores Facilitadores e Dificultadores para a Execução da Estratégia em Sistemas de Franquia (continuação)

	Alinhamento das decisões à estratégia	**Tomada de decisões por parte dos gestores seniores da empresa alinhada com a estratégia**	**Liderança focada em aspectos táticos de curto prazo, e não nas atividades estratégicas de longo prazo em seu processo de tomada de decisões**
Fatores Secundários	Articulação entre orçamento e estratégia	A empresa fornecer os recursos necessários à execução, refletindo as demandas prioritárias da estratégia	Falta de consistência dos planos sem a correta alocação de recursos às iniciativas priorizadas
	Politica de RH alinhada à estratégia	Um programa consistente de RH que permita à empresa contratar e reter os recursos certos nas posições certas, alinhando RH à estratégia	Ausência de uma politica de RH alinhada à estratégia
Fatores Terciários	Incentivos	Programas de recompensas e incentivos alinhados com as prioridades estratégicas e a sua execução	Não vinculação das metas individuais aos objetivos estratégicos da empresa
	Engajamento dos lideres	Alto envolvimento e engajamento da liderança com a execução da estratégia	Lideres concentram seus esforços somente na formulação dando pouca ênfase ao processo de execução
	Cultura de execução	Envolvimento e comprometimento dos empregados através de uma cultura voltada à execução	Planos de desenvolvimento organizacional e dos funcionários privilegiam a formulação da estratégia e não a execução
	Adaptabilidade ao ambiente	Capacidade e agilidade de gerir mudanças e reagir ao ambiente externo adaptando a estratégia e sua execução	Inabilidade para gerenciar mudanças por parte dos gestores
	Inteligência de mercado	Base de inteligência de mercado que gere informações no ambiente que afetarão a estratégia	Ausência de uma base de inteligência de mercado

Fonte: Abondanza (2012, p. 112)

O quadro acima mostra que existem fatores os quais podem ser considerados facilitadores ou restritivos dependendo do gerenciamento deles na organização. Eles foram divididos em três níveis diferentes de importância, os primários, secundários e os terciários.

No nível primário encontram-se fatores como comunicação entre as partes, aprendizagem do modo de fazer e melhorar a estratégia e ainda como as áreas e funções se relacionam.

O nível seguinte, os fatores secundários, abrangem mais aspectos importantes como acompanhamento e controle das ações, como mensurar os resultados e o que isso pode provocar quando não feito, qualidade do plano desenvolvido, adequação da estrutura do plano com a própria empresa, alinhamento das decisões tomadas pelos gestores com a estratégia em questão, politicas de RH e a estratégia e por fim a questão financeira alinhada à estratégia.

Por fim, os fatores terciários fica com um aspecto mais pós estratégia como incentivos, engajamento dos lideres, cultura da empresa, agilidade de reagir e se adaptar ao mercado e por fim busca de informações para manutenção da inteligência de mercado da empresa.

O próximo capítulo aborda a metodologia desenvolvida no trabalho.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia sendo abordados os seguintes itens: características da pesquisa, métodos de coleta de dados, métodos de análise de dados e a caracterização das unidades de análise.

4.1 Características da Pesquisa

Quanto à natureza da pesquisa, este trabalho se classificou como descritivo, pois objetiva encontrar as características mais importantes sobre as franquias para que seja respondida a questão principal que é analisar o processo de criação e gestão de franquias bem como os fatores facilitadores e restritivos, com o auxílio de técnicas padronizadas e bem estruturadas de coletas de dados (GIL, 2007).

Essa pesquisa, segundo Neves (1996), pôde ser classificada como qualitativa. O estudo qualitativo visa descrever e decodificar um sistema complexo de significados. Traduz e expressa o sentido dos fenômenos sociais além de supor um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador, o qual define o campo e a dimensão em que o trabalho será desenvolvido.

Por fim, o método de pesquisa foi o estudo de caso, pois, segundo Yin (2001), este método permite um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado além de favorecer uma visão holística sobre os fatos destacando seu caráter de investigação empírica.

4.2 Método de Coleta de Dados

O método de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada que se caracteriza por ter um eixo orientador ao desenvolver a entrevista e também por possuir certa flexibilidade na exploração das questões. Ela parte de questionamentos básicos apoiado em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa (BEZERRA, 1998).

O roteiro de entrevista semiestruturado encontra-se no apêndice do trabalho. Ele foi desenvolvido observando as principais características a serem analisadas no trabalho, tentando abordar os elementos do quadro abaixo, criação, planejamento, organização, direção e controle e em cada um deles trazer o mais essencial para uma análise qualitativa dos resultados totalizando assim 31 perguntas abertas a serem respondidas nas entrevistas.

As entrevistas foram realizadas com 4 franquias, três de Ribeirão Preto e uma de São José do Rio Preto, entre os meses de agosto a outubro de 2013. Os entrevistados foram os donos das franquias de modo que pudessem ser observadas de forma mais consistente as principais características necessárias para a criação e gestão das franquias assim como o relacionamento do franqueado com o franqueador. A duração de cada entrevista foi de cerca de 40 minutos cada.

O critério preponderante para a escolha da empresa foi o aceite do franqueador em participar das entrevistas após haver a seleção dos ramos de negócio a serem entrevistados, desta forma foram quatro empresas pois não foi possível o aceite de demais franqueados participares da entrevista e quanto às cidades foram 3 de Ribeirão Preto e 1 em São José do Rio Preto por facilidade de contato da autora.

4.3 Métodos de Análise de Dados

Para analisar os dados obtidos foi utilizada a técnica de analise de conteúdo, que é um aglomerado de técnicas utilizadas na análise dos dados qualitativos, segundo Campos (2004), e que também uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo.

A análise de conteúdo de acordo com Bardin (1994, p. 18; apud SILVA et al., 2005), a princípio era um meio para se fazer uma investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo analisado. Posteriormente, há uma transformação e ela é definida como um como um conjunto de técnicas de análise de material que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a dedução de conhecimentos.

De acordo com Trivinos (1987, apud SILVA et al., 2005) na análise de conteúdo ocorre a influencia dos materiais sem haver a restrição do que o material analisado traz. No

método ainda há a tentativa de analisar e desvendar o conteúdo oculto o qual revela tendências dos fenômenos sociais analisados.

Laville & Dionne (1999, apud SILVA et al., 2005) indicam que a análise de conteúdo é especialmente usada nos dados que se apresentam como discurso, abrangendo desde textos extraídos de vários tipos de documentos como por exemplo, as respostas de perguntas abertas.

De acordo com Silva et al. (2005), a principal característica da análise de conteúdo é a demonstração da estrutura e dos elementos do conteúdo a fim de esclarecer as características analisadas. Desta forma, a análise dos dados foi baseada no quadro de variáveis destacado abaixo:

Quadro 18: descrição dos pontos analisados na entrevista

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
CRIAÇÃO	Motivações para escolha da franquia
	Espécie de franquia
	Grau de envolvimento das partes
	Papel do franqueador
	Papel do franqueado
	Tipo de franquia
PLANEJAMENTO	Nível de formalidade: formal X Informal
	Alcance no tempo: curto, médio, longo prazo
	Planejamento estratégico: missão, visão, estratégias competitivas, estratégias de negócio, estratégias corporativas
	Planejamento operacional: atividades, recursos, tempos e meios de controle
	Planejamento tático: marketing, P&D, produção, RH e finanças
ORGANIZAÇÃO	Divisão do trabalho
	Estrutura organizacional
	Hierarquia
	Comunicação interna
DIREÇÃO	Processo decisório
	Comportamento do líder
	Fatores situacionais
AVALIAÇÃO E CONTROLE	Controle geral
	Controle gerencial
	Controle operacional
	Pontos fortes e fracos do sistema de medição de desempenho

Fonte: Elaborado pela própria autora

4.4 Caracterização das Unidades de Análise

O trabalho foi realizado em franquias do setor de alimentação nos municípios de Ribeirão Preto e São José do Rio Preto onde foi feito um levantamento das franquias e posterior seleção das que serão utilizadas no estudo. O critério preponderante para a escolha da empresa será o aceite do franqueador em participar das entrevistas.

Foram escolhidas quatro empresas do mesmo setor na cidade de Ribeirão Preto – SP e São José do Rio Preto – SP e posteriormente feito um roteiro de perguntas abertas com duração média de 35 minutos para cada entrevista.

Deste modo, a seção seguinte traz uma análise dos resultados obtidos pela entrevista com base na revisão teórica desenvolvida.

5 ESTUDO DE CASO

Esta seção é dedicada à apresentação do estudo de caso desenvolvido neste trabalho. As empresas são apresentadas no que se refere às principais características analisadas: Caracterização da empresa, processo de criação, planejamento, organização, direção e controle e em seguida é feita uma análise das características encontradas com a revisão teórica deste trabalho seguido da análise dos fatores facilitadores e restritivos identificados.

5.1 CASO 1

A franquia 1 é uma empresa familiar do segmento de alimentação do ramo de padarias conforme classificação da ABF.

Foi criada em 2010 por uma família que via no negócio uma chance de crescimento e hoje contam com 41 lojas espalhadas entre os estados de São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal e 4 lojas próprias.

A franquia dispende de uma área pequena, girando em torno de 100 m², para sua atuação na qual a maior parte se reserva à fabricação dos seus produtos e uma média de 12 funcionários por unidade.

5.1.1 Criação

Neste item são abordadas questões como motivação para escolha e abertura da franquia, conhecimento prévio do negocio assim como apoio da franqueadora, sentimento com relação ao negócio em questão e outras.

Dessa forma conclui-se que a franquia 1é uma franquia individual. As franquias desse tipo surgem quando os direitos da empresa são concedidos à pessoa física permitindo a abertura de uma única franquia por vez. O franqueado tem o direito de implantar o conceito de negócio em um ponto escolhido e preparado onde não é permitido outro tipo de negócio.

O franqueado conta que "é possível ter outros donos na mesma cidade, mas existem restrições quanto à quantidade de lojas, dependendo da cidade por causa do tamanho da cidade. Também existe uma divisão regional".

Tendo em vista já possuir uma franquia na cidade pode ser dono de várias unidades dentro do limite permitido pela franqueadora, mas desde que as franquias que já existirem não tenha restrições quanto à entrada de novos franqueados, "desde que na cidade tenha espaço para mais uma ou não tenham restrições no contrato das que existirem" (FRANQUEADO 1).

No que se refere à espécie ela é do tipo industrial, a qual tem a produção dos bens pelo próprio franqueado em uma indústria que é sua. São transferidos apenas os direitos de uso da marca e as fórmulas dos produtos (MERLO, 2008).

Quanto ao grau de envolvimento entre as partes a franquia 1 é de terceira geração, do tipo *business format franchising*, havendo a transferência inicial de direitos industriais, *know-how* da parte do franqueador além de assistência técnica. Os franqueados recebem apoio desde a escolha do ponto, sistemas de controle e de qualidade, treinamento de funcionários até a realização de propaganda.

O fator relevante para a abertura da franquia 1 foi primeiramente o fato dela ser uma franquia familiar que oferece produtos simples e de qualidade, com bom preço além de ter como crença, fazer as pessoas se sentirem bem e revivendo momentos bons, conforme entrevista

> Eu me interessei pela franquia primeiro porque ela é uma empresa familiar, achei a ideia muito original. Oferecer um produto simples de qualidade e bom preço, que nos faz reviver bons momentos que hoje se tornam cada vez mais raros. Eu me identifiquei muito com os empresários (FRANQUEADO 1).

O franqueado 1 abriu o negócio antes mesmo dele se tornar uma franquia. Eram uma filial da empresa e por isso já tinham se identificado com o negócio querendo permanecer após a sua transformação em franquia. Sua escolha foi feita pela atratividade do investimento que é de baixo risco e pela originalidade da marca, do negócio. O franqueado ressalta que o investimento é "relativamente baixo comparado a outras franquias. Pois na época se tratava de uma franquia nova e pouco conhecida".

Enquanto em relação ao sentimento para com a franquia é possível verificar que alguns franqueados se sentem satisfeitos outros insatisfeitos com o modelo. O franqueado 1 se sente satisfeito e dono da marca em que trabalha.

> Ah, eu acredito em princípios básicos, como: seriedade, ética, honestidade, compromisso, qualidade e bom atendimento, porque ai, se todos os envolvidos nesta franquia, sejam franqueados ou a franqueadora, se sentem donos da marca, tem

> também o interesse em comum em inovar e aperfeiçoar a empresa (FRANQUEADO 1).

Esta frase explica claramente que ele acredita na empresa e acredita ser o dono da sua franquia já que todos devem se esforçar para o seu bom funcionamento e crescimento e por isso, todos são donos e devem se sentir assim, pois sem esse sentimento não possuem o estímulo necessário para seu crescimento.

5.1.2 Planejamento

O planejamento pode ser conceituado como a ferramenta utilizada pelas empresas para administrarem suas relações com o futuro (DAFT, 2006).

Na entrevista foi possivel verificar que a franquia 1 e sua franqueadora utilizam um meio de comunicação mais formal porque tudo que é feito na franquia e que precise da franqueadora é feito de modo formal ou seja, por email, telefonemas e ate mesmo reuniões "a gente se fala constantemente através canais de comunicação com uma equipe de relacionamento e pelas reuniões organizadas pela franqueadora. A gente também tem visitas periódicas na franquia".

Em relação ao alcance no tempo a maioria das franquias têm seu planejamento em curto ou medio prazo e a franquia 1 caracteriza suas ações em sua maioria a curto prazo pois ainda necessitam de mudanças e correções no dia a dia. Ele conta que em suas reuniões tudo que é passado referem-se mais a curto prazo conforme segue:

> Sempre temos reuniões em que eles repassam o que pretendem, por exemplo, informam os franqueados se irão abrir mais lojas, como esperam que sejam as vendas, esse tipo de coisa. Não tem um tempo certo. Que eu tenha participado foram todos os anos, mas essas reuniões acho que falam mais do futuro da franquia, não dão metas para cada franquia em especifico (FRANQUEADO 1).

Com relação ao planejamento estratégico temos a missão é a razão de ser da organização, descrevendo os valores e anseios. Neste quesito encontramos na franquia 1, conforme o franqueado, uma missão, visão e valores definidos dos quais são:

> Qualidade de seus produtos e atendimento;
> Crescimento ordenado e sustentável;
> Compromisso com resultados;
> Com base nestes preceitos a franquia 1 tem como Missão:

> Oferecer às pessoas produtos de qualidade, que garantam sua satisfação, agregando sabor e valor às suas vidas, trazendo à lembrança as coisas que são realmente importantes (FRANQUEADO 1).

Na franquia 1 pode-se classificar o que conta o franqueado como missão e valores não possuindo, portanto uma visão de para onde desejam ir, quando e de que forma. Sua missão foi desenvolvida a partir da ideia de que o negócio traz satisfação, uma lembrança boa e um momento importante.

Já o planejamento tático e operacional, trata das funções organizacionais são as tarefas que as pessoas e os departamentos organizacionais ocupam de forma a alcançar os objetivos da empresa (MAXIMIANO, 2007).

O planejamento da franquia 1 é sempre acompanhado pela franqueadora, isso inclui acompanhamento desde a análise do ponto até a inauguração da unidade. A parte operacional envolve os treinamentos de pessoal que são feitos pela franqueadora na unidade padrão, a loja é toda decorada e segue os padrões da franquia e todas as alterações que o franqueado desejar fazer são passadas por aprovação da franquia.

> A gente tem os treinamentos que são feitos pela franqueadora em uma unidade, temos que seguir os padrões de ambiente de loja e identidade da marca, definidos pela franqueadora também, mas fora isso nós mesmos planejamos a empresa, como faremos e quando. Claro que tudo tem que ser aprovado pela franquia mas temos bastante liberdade para nos programar (FRANQUEADO 1).

Quanto ao marketing da franquia o fraqueado acredita ter liberdade para fazer o que achar necessário:

> A parte de propaganda e as promoções, algumas, são realizadas em todas as lojas, outras nos temos liberdade para fazer. Sim existe liberdade para outras ações, desde que estas estejam de acordo com os padrões estabelecidos pela franqueadora e não promovam concorrência interna dentro da cidade já que muitas lojas são de outros donos (FRANQUEADO 1).

Quanto à função produção, ela é responsável pela transformação dos insumos da organização e os conhecimentos, em produtos e serviços a serem oferecidos por ela.

A produção é feita na própria unidade e os produtos são comprados localmente apenas mantendo o padrão da franquia e cada unidade pode vender apenas produtos da franquia da mesma forma que os produtos também são exclusivos da franquia não podendo ser vendidos em outros locais, “não são fornecidos pela franqueadora porque a gente produção no local, também não é permitida a venda de outros produtos na empresa nem o da empresa em outros lugares” (FRANQUEADO 1).

Observa-se ainda que a franqueadora apoia muito a franquia fazendo treinamento análise da situação das unidades e acompanhamento do seu desempenho e na parte tecnológica têm apoio "desde a montagem e suporte de maquinário para linha de produção, e implantações de sistemas de automação" (FRANQUEADO 1).

Por fim, quanto ao planejamento operacional, na franquia 1 a franqueadora se responsabiliza pelo treinamento de pessoal, a decoração da loja seguindo os padrões da franquia e todas as alterações que o franqueado desejar fazer e que são passadas por aprovação da franquia.

5.1.3 Organização

A organização conta com elementos como a divisão do trabalho, estrutura organizacional, hierarquia e comunicação interna (MUNIZ; FARIA, 2007).

Deste modo, foi verificado que na franquia 1 há liberdade para o franqueado gerir a franquia do seu modo, fazendo com que o franqueador tenha um papel de auxiliador e claro, tudo deve ser passado a ele, mas o franqueado tem liberdade para gerir seu negócio. De acordo com o entrevistado 1 "o franqueado é quem decide como deve ser gerida a franquia e o franqueado tem o dever de seguir e constatar o que é melhor ou pior para cada unidade e reportar a sua franqueadora".

Quanto a sua autonomia, o franqueado 1 conta que "existe um modelo sugerido, mas nós da franquia temos certa autonomia para adequações e mudanças de pontos que não consideramos necessários ou eficientes".

Tem-se também na organização o processo de comunicação. A comunicação surge tendo em vista a necessidade dos altos gerentes estarem sempre conectados com todo o corpo organizacional para que assim possam melhorar os aspectos deficientes da organização e também, o ambiente intensamente competitivo de hoje, a boa comunicação faz-se extremamente necessária e os gerentes precisam ter um excelente desempenho nas comunicações (DAFT, 2005).

O relacionamento da franquia com a franqueadora é feito basicamente por meio das equipes de relacionamento e reuniões programadas pela franqueadora, além de contarem com visitas periódicas para fazerem sugestões de melhorias. "Temos muitas reuniões e visitas

frequentes para testar e manter a qualidade da franquia, mas nunca é com o dono da franquia. O grupo que cuida dessa franquia tem varias diretorias, uma para cada tipo de franquia e então lidamos com essas equipes".

O franqueado acredita ainda que o contato que mantêm com a franqueadora é suficiente e eficiente e que por terem uma boa comunicação e a equipe ser bem preparada para atendê-los não acredita ser necessário mudanças como mais contato entre as partes. "É fundamental que haja uma ótima comunicação entre as partes, há sempre uma equipe de relacionamento bem preparada para nos atender e prestar suporte em varias áreas. Não acho que seja necessário mais contato com a franquia, temos bastante contato" (FRANQUEADO 1).

5.1.4 Direção

Para tratar a função direção tem-se a autonomia para tomada de decisões na franquia e sobre como se dá o diálogo entre os franqueados e a franqueadora visto que este assunto é essencial para que os objetivos da franquia sejam claros e bem alcançados pelo franqueado.

O franqueado 1 conta que apesar de dar satisfação das suas ações à franqueadora se sente livre para fazer escolhas afirmando: "Eu peço autorização quando quero fazer alguma mudança, mas tenho muita liberdade, as opiniões são sempre bem vindas para a franqueadora".

O franqueado conta ainda que existe liberdade para outras ações, desde que estas estejam de acordo com os padrões estabelecidos pela franqueadora e não promovam concorrência interna dentro da cidade já que muitas lojas são de outros donos.

No que se refere à liderança e o relacionamento entre líder e liderado o franqueado afirma que O franqueado é quem decide como deve ser gerida a franquia e o franqueado tem o dever de seguir e constatar o que é melhor ou pior para cada unidade e reportar a sua franqueadora.

5.1.5 Avaliação e Controle

A avaliação e controle cuidam da medição, avaliação e comparação das empresas com os padrões previamente estabelecidos.

Deste modo, a fim de auxiliar nos processos e permitir um maior controle pelas franqueadoras, elas desenvolveram um modelo de gestão financeira o qual é transmitido para os franqueados. Segundo a franquia 1 as finanças da franquia são feitas a partir de um modelo fornecido pela franqueadora.

A fim de controlar o padrão metas e objetivos da franquia, o entrevistado 1 conta que passam por auditorias as quais são feitas "através de visitas periódicas onde são observados aspectos essenciais à franquia e para que todas tenham praticamente o mesmo padrão de funcionamento" (franqueado 1).

Após cada contato com a franqueadora os franqueados recebem um relatório com o feedback os quais são realizados mensalmente e constam se são necessárias mudanças na franquia e quais são. Quando por exemplo identificam falhas operacionais, por exemplo, o franqueado diz que "a franqueadora tem uma equipe treinada que oferece orientações e acompanhamento no local".

O que não passa pela franqueadora é o gerenciamento de pessoal, "os funcionários são geridos por nos mesmos. Aqui nesta unidade só trabalham os membros da família. Só as vezes que temos treinamentos" (FRANQUEADO 1).

Com relação à falhas, pontos fortes e fracos, foi possível verificar que na franquia 1 quando são identificadas falhas a franqueadora manda alguém da sua equipe, a qual é bem treinada, e que realizam orientações e acompanhamento do problema no local.

No que se refere às mudanças do ambiente como novas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa e do mercado o franqueado diz que esses fatores são determinados através de conversas com os clientes, conforme entrevista,

> a gente só tem como identificar as oportunidades e ameaças da empresa internamente, durante nossas conversas entre nós e entre os clientes. Quando identificamos algo de bom ou de ruim para a empresa nos reportamos à franqueadora e aí nos reunimos para falar das nossas ideias e o que achamos que poderia melhorar a empresa e o que estaria atrasando ela (FRANQUEADO 1).

Por fim, no que se refere aos pontos positivos e de melhoria em relação ao processo de controle da franquia o franqueado 1 diz "há um acompanhamento detalhado e frequente

quanto ao desenvolvimento da franquia, não permitindo que a mesma se desvie do modelo de negócio proposto pela franqueadora".

5.2 CASO 2

A empresa 2 é uma empresa do segmento de bares, restaurantes, padarias e pizzarias conforme classificação da ABF. Seu ramo é de restaurantes atuando com a gastronomia asiática.

Foi fundada em 1992 começando como uma franquia em 1994. Seu desenvolvimento foi feito por um grupo que trabalha apenas com franquias sendo dona de quatro grandes nomes. Possui 63 unidades franqueadas, uma unidade própria e uma unidade no exterior.

É uma franquia que requer uma área para funcionamento em torno de 35 a 50 m² e de 13 a 18 funcionários por loja.

5.2.1 Criação

Aqui serão discutidas questões como motivação para escolha e abertura da franquia, conhecimento prévio do negocio assim como apoio da franqueadora, sentimento com relação ao negócio em questão e outras.

O franqueado 2 se encaixa no modelo de franquia denominado máster franquia, na qual o franqueado atua com exclusividade da marca em um território específico e o contrato nesse tipo torna obrigatória a abertura de um número determinado de franquias ou sub franquias.

Neste tipo de franquia o franqueado detém o direito de subfranquear unidades de negócio também. Geralmente ela ocorre devido a um projeto das franquias de se tornarem internacional, mas no Brasil vemos que muitas empresas utilizam o modelo apenas para expandir em outras regiões. Ela revende ao franqueado o seu know-how de implantação, operação e comercialização (MERLO, 2008).

Quanto à escolha da franquia e do local, tanto cidade quanto ponto, o franqueado por já estar familiarizado com o modelo de gestão de franquia fez uma intensa pesquisa de mercado para saber o local certo de abertura da loja. “Meu cunhado e eu buscamos saber bastante do mercado, mas aqui em Ribeirão não sabíamos muito se daria certo, por isso preferimos abrir em um shopping para garantir a propaganda” (FRANQUEADO 2).

Além de um bom ponto, e garantir que as pessoas conhecessem a franquia a franquia também garante que o negócio dê certo, pois delimitam o numero de franquias por cidade.

> Outras pessoas podem ter a franquia na cidade, mas eles delimitam a quantidade pelo tamanho da cidade. Por exemplo, em Ribeirão podem existir duas unidades dessa apenas e isso também acontece em São Paulo e Campinas e os donos podem ser vários.
> O que a gente tem que ver é que existem dois modelos de restaurante. O com comida asiática que é o meu e o de sushi, que é o que vemos no Santa Úrsula. Podem ter duas franquias de cada uma dessas aqui na cidade (FRANQUEADO 2).

No que se refere à espécie das franquias, a franquia 2 é do tipo industrial, a qual tem a produção dos bens pelo próprio franqueado em uma indústria que é sua. São transferidos apenas os direitos de uso da marca e as fórmulas dos produtos (MERLO, 2008).

E quanto ao grau de envolvimento entre as partes caracteriza-se por franquia de terceira geração, do tipo *business format franchising*, pois neste tipo há transferência inicial de direitos industriais, *know-how* da parte do franqueador além de assistência técnica.

Com relação ao investimento necessário para abertura da franquia o franqueado acredita que por ser um negócio com garantia de sucesso, não é tão alto o investimento, sendo maior a parte de instalação do que realmente da taxa de franquia. “O investimento para o meu tipo de loja é pequeno, em torno de R$36.00,00 de taxa de franquia mais o capital para a instalação que fica em torno de R$200.000,00” (FRANQUEADO 2).

Enquanto em relação ao sentimento para com a franquia é possível verificar que o franqueado 2 acredita ainda que é sim o proprietário do negócio, embora se sinta preso a muitas exigências do modelo, mas que são exigências necessárias para que o modelo de franquias dê tão certo para todos que investem no negocio.

> Me sinto proprietário da marca em alguns sentidos. Eu é que faço tudo pela unidade e é o meu dinheiro, mas somo muito limitados. Acredito que para a gente se sentir dono mesmo teria que ter mais liberdade, só que eu também entendo que seja difícil manter um padrão e dar liberdade ao mesmo tempo. Por exemplo, a unidade do Ribeirão Shopping se recusou a fazer as mudanças que a franquia exigia e passou muito tempo fora do padrão ate que um dia o franqueado pegou de volta a franquia e ai só existia a minha loja em Ribeirão. Só depois que abriu no Santa Úrsula (FRANQUEADO 2).

O sentimento do franqueado em relação à franquia e a franqueadora é muito subjetivo para se dizer se a franquia é boa ou não. O que motivou o franqueado a abrir a franquia foi um prévio conhecimento da mesma. Ele e seus familiares geriam varias unidades do negócio em outras cidades como Campinas e São Paulo até que em Ribeirão Preto encontraram uma boa oportunidade.

O dono da franquia de Ribeirão Preto por sua vez, comprou a franquia do familiar investidor e passou a geri-la sozinho conforme vemos:

> Bom, tudo começou com meu cunhado que tem quatro lojas entre Campinas e São Paulo e ele queria abrir uma aqui em Ribeirão Preto na época que estava abrindo o Novo Shopping. Antes só existia uma franquia dessa no Ribeirão Shopping e até hoje ela já fechou lá.
> Então, aí ele conseguiu investir aqui em Ribeirão também. O investimento era baixo para abrir em shopping porque o tamanho da loja seria pequeno e ele abriu.
> Um tempo depois eu ajudava meu cunhado a cuidar das unidades de Campinas e como minha esposa e meu filho moravam aqui eu resolvi comprar do meu cunhado a franquia, fui pagando para ele aos poucos.

É possível ver com essa frase que o franqueado optou por essa franquia por já conhecê-la ao trabalhar com seu parente no gerenciamento de uma unidade.

Ele acredita também que quando a franquia era menor, não era um grupo dono de várias franquias, o apoio que obtinham era maior, até porque antes não existiam tantos restaurantes do mesmo ramo de negócio, fosse ele franquia ou não. “Hoje temos vários restaurantes de comida asiática em várias cidades porque virou moda esse tipo de comida, mas antes era sinônimo de status” (FRANQUEADO 2).

5.2.2 Planejamento

Com relação ao planejamento as principais questões abordadas referem-se à missão, visão e valores do negócio, nível de formalidade, alcance no tempo, planejamento estratégico e operacional, ações de marketing, entre outras.

Referente à formalidade e ao alcance no tempo o franqueado 2 conta:

> A franquia auxilia inteiramente porque temos que seguir o seu protocolo (...).
> Somos obrigados a comunicar todas as mudanças e melhorias da empresa para que eles aprovem e possamos mudar o que for necessário (...).

> Temos muitas reuniões e visitas frequentes para testar e manter a qualidade da franquia, mas nunca é com o dono da franquia (...) (FRANQUEADO 2).

O franqueado 2 ainda conta que "a cada dois anos temos uma reunião geral, um balanço da franquia e são passado os planos futuros, mas é mais para tomarmos conhecimento".

Quanto à missão, visão e valores conforme conta o franqueado 2:

> A sua missão é proporcionar uma experiência de compra única aos clientes de varejo e isso quer dizer criar lojas com design e atmosfera atraente, oferecer produtos de qualidade superior, sensação de serem especiais e realizarem uma boa compra. Também contamos com produtos de qualidade e compromisso no momento da compra como funcionários educados e pacientes.
> Nossos valores são ética, transparência, excelência e inovação. Respeito pelos clientes e compromisso em bem atende-los, respeito pelos fornecedores, colaboradores e sociedade (FRNQUEADO 2).

O planejamento da estratégia da franquia não é feito pela franqueadora. Cada restaurante é capaz de fazer seu próprio planejamento desde que aprovado pela franquia. O apoio que recebem refere-se ao marketing da empresa e o controle financeiro. "Acho que por estarmos em um shopping essa já é nossa estratégia" (FRANQUEADO 2).

No planejamento tático e operacional, as funções organizacionais são as tarefas que as pessoas e os departamentos organizacionais ocupam de forma a alcançar os objetivos da empresa (MAXIMIANO, 2007).

A função de marketing integra os processos de criação de um produto, comunicação do mesmo para com os consumidores e também entrega valor à eles de forma que a empresa seja beneficiada e seu publico se interesse (KOTLER, 1994).

Tudo que esta relacionado ao marketing da franquia é determinado pela franqueadora. Elas detêm todo o know-how em relação a isso, devendo o franqueado realizar todas as ações demandas pela empresa. "Não posso fazer nada fora do padrão a única coisa em que sou livre é para montar meu restaurante em eventos" (FRANQUEADO 2).

Quanto à função produção, ela é responsável pela transformação dos insumos da organização e os conhecimentos, em produtos e serviços a serem oferecidos por ela.

Com relação aos produtos só podem ser vendidos nas franquias os produzidos por ela e o mesmo se refere à venda em outros locais, ela é proibida.

A matéria prima é inteiramente selecionada pela franquia. Todos os restaurantes que abrem nas cidades têm previamente selecionados os fornecedores quando não há possibilidade dos já selecionados pela franquia fazerem entregas por motivos como distância.

> No meu caso, por questões logísticas tivemos que desenvolver um fornecedor local então temos parceria com o Walt Mart e todos os vegetais por exemplo vêm de lá e seguindo padrão escolhido pela franquia (FRANQUEADO 2).

A função tecnológica aborda as atividades que devem ser realizadas e os conhecimentos necessários para tal. São os conhecimentos utilizados para operacionalizar as atividades da empresa de modo a alcançar seus objetivos. Com relação à tecnologia, ela é vinda da franquia assim como o sistema de operação dos computadores e os treinamentos, "temos 22 funcionários e são todos treinados pela franquia" (FRANQUEADO 2).

O planejamento tático, a franquia 2 obtém auxilio da franqueadora pois eles devem seguir os protocolos. Por exemplo, conforme o entrevistado 2 diz

> Todos os funcionários são treinados, a loja é toda montada de acordo com o padrão da franquia, o jeito de fazer as comidas têm um mesmo padrão em todos os restaurantes e principalmente os alimentos, a franquia sempre vem testar a qualidade e também delimita os fornecedores.

5.2.3 Organização

Organização é composta por elementos como divisão do trabalho, estrutura organizacional, hierarquia e comunicação interna.

A divisão do trabalho é o processo por meio do qual o trabalho é dividido em partes, denominadas funções, para que a empresa consiga produzir os produtos e prestar os serviços que tem como objetivo oferecer ao mercado (MAXIMIANO, 2007).

A franquia 2 deixa claro os papeis de cada um no relacionamento do franqueado com a franqueadora. A franquia deve exclusivamente conforme diz o entrevistado 2 "gerir o nosso próprio negocio prestando contas à franqueadora. O suporte não é muito, mas as cobranças e deveres são muitos".

Já internamente, o franqueado é livre para contratação de funcionário e alocação dos mesmos onde julgar necessário "sou livre para escolher meus funcionários e decidir onde aloca-los, meu dever apenas é treiná-los**".**

A base para a construção de qualquer estrutura organizacional é a divisão eficiente do trabalho. As principais estruturas organizacionais são as tradicionais, as de impacto e as modernas.

Especificamente as unidades analisadas neste trabalho pode-se considerar a franquia 2 como sendo uma estruturas organizacional funcional. As estratégias funcionais são simples de se organizar e cada um dos envolvidos na organização tem uma função especifica e cuida das mesmas de forma a facilitar a organização e planejamento delas.

A hiearquia é a cadeia de comando da organização, ou seja, consiste na estratificação da autoridade em níveis, que estabelecem a estrutura de subordinação e controle entre superior e subordinado (MUNIZ; FARIA, 2007).

Um aspecto da hierarquia é o alcance do controle, ou seja, quantos subordinados um administrador gere de forma eficiente.

No que diz respeito à autonomia os franqueados são obrigados a comunicar a franquia acerca de todas as mudanças que forem necessárias. Segundo o franqueado, "o que temos mais liberdade são os eventos que podemos fazer por conta própria, mas não acredito que isso seja muito ruim, pois são questões necessárias para que a empresa sempre fique do jeito correto para que ela continue funcionando bem".

A franquia 2 conta que são livre para fazerem o que for necessário para atender às novas necessidades dos consumidores. Tudo que percebem que necessita de alterações são planejadas as mudanças com ajuda do franqueador.

> O que a gente identifica no publico que atendemos a gente faz uma pesagem da importância daquilo e se for necessário alguma mudança falamos com a franqueadora. Algumas coisas nós já possuímos o como proceder pois nosso negocio depende muito da habilidade de pessoas e não muito de maquinas, temos que preparar todos os produtos, então quando algo sai errado e vemos uma insatisfação já sabemos o que fazer e quando temos problemas internamente também. Temos um protocolo de reuniões de equipe para seguir mensalmente (FRANQUEADO 2).

A comunicação aparece tendo em vista a necessidade dos altos gerentes estarem sempre conectados com todo o corpo organizacional para que assim possam melhorar os aspectos deficientes da organização.

Desse modo, a franquia 2 diz que tem muitas reuniões de prestação de contas e controle de qualidade com as equipes que gerem cada área desenvolvida pelo grupo gestor das diversas franquias. "O grupo que cuida dessa franquia tem varias diretorias, uma para cada tipo de franquia e então lidamos com essas equipes" (FRANQUEADO 2).

Conforme o entrevistado 2 embora o engessamento das franquias eles ainda assim se sentem satisfeitos

> Tenho a franquia a muito tempo e esse tipo de negocio me satisfaz muito e não sinto falta de nada pois se tivéssemos mais apoio nos sentiríamos ainda mais presos então não acredito que deva mudar nada pois se aumentar a pressão não seremos mais que gerentes e não donos de um restaurante, embora não donos da marca (FRANQUEADO 2).

5.2.4 Direção

A função direção em administração é responsável por gerir as capacidades e habilidades e também de supervisionar e orientar os recursos das empresas. Desta forma a direção pode ser de composta em dois aspectos: tomada de decisão e liderança (OLIVEIRA, 2009).

O franqueado 2 considera que os franqueados são

> obrigados a comunicar todas as mudanças e melhorias da empresa para que eles aprovem e possamos mudar o que for necessário. O que temos mais liberdade são os eventos que podemos fazer por conta própria, mas não acredito que isso seja muito ruim pois são questões necessárias para que a empresa sempre fique do jeito correto para que ela continue funcionando bem (FRANQUEADO 2).

Ao mesmo tem, ele considera que "a franquia é muito bem desenvolvida e tem uma equipe muito bem formada e equipada para nos prover tudo o que precisarmos e esse é o melhor aspecto que encontro".

Isso ocorre pois, segundo o franqueado, "quando é necessário nos temos suporte presencial da franqueadora, mas geralmente não temos muitas falhas e se tivermos um problema pequeno por e-mail ou telefonema".

Com relação às decisões administrativas, existem duas categorias: as decisões programadas e as não programadas. As programadas tratam de situações frequentes para possibilitar que as regras da decisão sejam desenvolvidas e aplicadas no futuro. Já as não programadas desenvolvem respostas às situações novas não sendo bem definidas gerando consequências para a organização (DAFT, 2005).

A franquia 2 percebe que muitas das decisões são do tipo programadas pois nela é possível identificar uma maior rigidez nas ações. Eles possuem protocolos de como fazer quando sentem problemas externo e internos como no caso da franquia dois que é instruída a

ter reuniões mensais com seus funcionários o que em administração é uma boa forma de garantir satisfação dos trabalhadores e motivação.

5.2.5 Avaliação e Controle

Com relação ao controle, as finanças da franquia são controladas por meio de programas de computador liberados pela franqueadora a fim de manter um controle e para que o franqueado não sofra no inicio.

A avaliação e controle cuidam da medição, avaliação e comparação das empresas com os padrões previamente estabelecidos. A medição de desempenho que deve atender a quatro finalidades: "checar" posição, ou seja, saber como o desempenho da organização está e para onde está indo; comunicar posição de forma a recompensar os empregados ou comunicar ao mercado informações sobre o desempenho da organização; confirmar prioridades apontando os pontos fortes e fracos da empresa; e compelir o progresso utilizando medidas de desempenho para modificar o comportamento das pessoas (NEELY, 1998).

Para manter os padrões, são realizadas auditorias a cada 3 meses através de um aviso prévio e de vez em quando o grupo deve passar por um processo de reciclagem para manutenção dos padrões e repasse de possíveis mudanças que tenham ocorrido na franquia.

Essas reuniões sempre produzem como efeito relatórios de desempenho da franquia via e-mail, mas em partes os feedbacks também são dados durante as próprias reuniões conforme diz o franqueado "mensalmente temos um relatório da franqueadora informando como estamos indo e isso é feito via e-mail e também durante as reuniões que temos".

Por fim, o franqueado expõe sua opinião em relação à franquia dizendo que a franqueadora possui um modelo muito bem desenvolvido e equipado, mas que um pouco mais de liberdade seria bom conforme vemos:

> Acredito que tudo que é feito pela franqueadora é pelo bem da gestão da mesma, mas a rigidez do negocio é muito grande. Gostaria de ter mais liberdade, por exemplo, no quesito publicidade apesar do meu ponto já ser uma grande publicidade (FRANQUEADO 2).

Percebe-se que a franquia 2 não possui problemas com relação à franquia mas vê-se que isso acontece mais pelo perfil do franqueado, que são pessoas que se adaptam mais facilmente às obrigações.

5.3 FRANQUIA 3

A empresa 3 é também do segmento de bares, restaurantes, padarias e pizzarias sendo seu ramo o de restaurantes.

Criada em 2010, é uma empresa familiar que possui em torno de 30 unidades entre os estados como São Paulo e Paraná.

Seus restaurantes despendem de uma área de em torno de 100 m² e uma média de 10 funcionários.

Conforme o entrevistado 3 o proprietário da marca abriu o negócio, pois ele via que:

> Em todo lugar tem um doguinho de rua, ele quis fazer um ambiente melhor, mais agradável com um preço parecido com o de rua e montar um lugar legal que venda cachorro quente mesmo. Tanto é que a franquia 3 foi a primeira franquia do Brasil e a maior também. E o nome veio em homenagem a dois cachorros que ele tem, que são os da foto da marca, o schnauzer. .

5.3.1 Criação

Na criação são desenvolvidos os principais assuntos acerca da criação, do tipo e do sentimento em relação à marca que o franqueado possui. Desse forma primeiramente é possível identificar que o fator motivador para abertura da franquia foi que o criador da franquia é amigo do franqueado 3 e foi dessa forma que ele tomou conhecimento do negócio, se interessou e se sentiu motivado para abrir a empresa.

No momento da criação obteve total apoio da franqueadora conforme constatado na entrevista eles obtiveram “total apoio até porque o dono era o meu amigo e fui a 11ª franquia, hoje já somos em 37. São 32 no estado de São Paulo e 5 fora”.

Com relação ao tipo de franquia verifica-se que pelo fato das franquias a serem abertas serem limitadas define-se que trata-se de uma franquia do tipo máster franquia. O franqueado

que abrir primeiramente na cidade tem o direito de permanecer como exclusivo e a cada intervalo de 3 anos ele devera abrir uma nova unidade na mesma cidade, conforme explica o franqueado,

> Não, eu comprei a franquia e o direito da cidade de Ribeirão Preto. Durante cinco anos pela franquia 3, só eu posso abrir aqui em ribeirão. A cada 200 mil habitantes pode abrir uma franquia. A minha intenção é abrir 3 aqui, mas mais para frente. No intervalo de cada dois anos eu tenho que abrir outra loja. Sempre o que for abrir eu sou o primeiro, se eu falar não pode deixar outro abrir, ai tudo bem.

Dessa forma ele pode ser dono de franquias em outros locais, mas se for em uma outra cidade em que já exista uma franquia ele deve pedir permissão para o então franqueado "onde já tiver eu tenho que pedir permissão para o franqueado e geralmente eles não permitem como eu disse antes" (FRANQUEADO 3).

Neste tipo de franquia o franqueado detém o direito de subfranquear unidades de negócio também. Geralmente ela ocorre devido a um projeto das franquias de se tornarem internacional, mas no Brasil vemos que muitas empresas utilizam o modelo apenas para expandir em outras regiões. Ela revende ao franqueado o seu know-how de implantação, operação e comercialização (MERLO, 2008).

No que se refere à espécie ela é do tipo industrial, a qual tem a produção dos bens pelo próprio franqueado em uma indústria que é sua. São transferidos apenas os direitos de uso da marca e as fórmulas dos produtos (MERLO, 2008).

Quanto ao grau de envolvimento entre as partes ela pode ser classificada como de terceira geração. Nesse tipo vê-se grupos de relacionamento que se diferenciam devido à intensidade e a natureza do relacionamento, ao desenvolvimento e profissionalismo, o qual significa maior ou menor risco de investimento para o franqueado (MARQUES; PRADO; NEVES, 2006).

Nela há transferência inicial de direitos industriais, *know-how* da parte do franqueador além de assistência técnica. Os franqueados recebem apoio desde a escolha do ponto, sistemas de controle e de qualidade, treinamento de funcionários até a realização de propaganda. E em complemento esse tipo de franquia exige dos franqueados mais envolvimento e alto nível de profissionalização além ainda do desenvolvimento de um sistema totalmente "formatado", determinado através de uma franquia-piloto, "teste" (MARQUES; PRADO; NEVES, 2006).

A fim de escolha do negócio a ser investido, o franqueado conta que não fez nenhum tipo de pesquisa na escolha do negocio, apenas para escolher o ponto do negocio. O que interessou o franqueado 3 na escolha da franquia e em Ribeirão Preto foi:

> O lanche de ribeirão é diferente, ele é mais tipo Mc Donald e a franquia traz um estilo diferente e novo de lanche.
> Eu conhecia aqui a cidade porque trabalho em Sertãozinho, então conhecia um pouco daqui. Quando fui abrir fiquei na opção entre Sertãozinho e aqui. Ai pelo tamanho eu preferi aqui. Em sertãozinho abriu já também a franquia 3, é de um amigo meu, eu que indiquei para ele (FRANQUEADO 3).

Com relação ao investimento para abertura da franquia, ele não é muito alto, pois eles não dependem de equipamentos muito caros. Existem dois tipos de franquia, as mais baratas e as mais caras, depende da disposição de cada franqueado.

O franqueado não possuía experiência com negócios próprios. Seus familiares já possuíam um negócio, mas o mesmo não. Isso fez com que o franqueado tivesse alguns problemas no inicio.

> As pessoas confundem muito franquia como se você não tivesse que fazer nada. Eu como nunca fui empresário então no começo achei que não ia ter trabalho nenhum, mas não é assim. Eles passam o know how da marca, a experiência deles, agora o restante é como se não existisse uma franquia por traz, é você que tem que cuidar de tudo (FRANQUEADO 3).

O sentimento em relação à marca é muito importante para ser analisado. O franqueado 3 conta que se sente dono do negócio como verifica-se em sua fala:

> Eu me sinto o dono do restaurante sim. Tanto é que se você for na loja de Sertãozinho, eles não trabalham com milk-shake nem os combos. A minha franquia é a padrão, então a partir agora do próximo mês eles vão começar a ter os combos e os milk-shakes.
> Eu pedi autorização para fazer o teste e mostrar para eles que era melhor e ai deu certo o teste, foi bem melhor a lucratividade, ai eu passei para rede (FRANQUEADO 3).

Esse sentimento é importante pois ele é um predeterminante para o sucesso da marca e da unidade franqueada em si. Depende do sentimento e do amor que o franqueado tem pelo negócio para ele dar certo.

5.3.2 Planejamento

Como visto até agora, o planejamento trata de questões como formalidade e alcance no tempo. Para isso foi solicitado para o franqueador comentar sobre as autonomia para realização de planos. O franqueado 3 se considera ser livre para fazer suas escolhas, promover

mudanças que considera necessárias, como planejamento da franquia embora tenham que pelo menos fazer uma comunicação ao franqueado, e conforme o franqueado 3 conta, "nós estamos nos organizando e a franqueadora também então fica difícil falar em plano de ação ou de metas. A gente esta buscando melhorar o sistema e formalizar tudo".

No que se refere ao planejamento das operações da franquia ela não é muito organizada, ao longo do horizonte do tempo, o franqueado conta que "ainda não temos muito planejamento das operações. A partir do próximo mês teremos mais porque faremos uma unidade para treinamento específico e será aqui em Ribeirão".

Em se tratando do planejamento estratégico foi observado que quanto a sua missão, conforme o franqueado 3 ela "é de atender com excelências seus consumidores e Hot Dogs saborosos e inovar com produtos, preços atrativos e um sabor irresistível".

Já no planejamento tático e operacional, temos as funções de marketing, produção, tecnológica, Recursos humanos e financeiros.

O marketing da franquia é determinado pela franquia, mas muitas coisas podem ser feitas pelos franqueados principalmente porque a franquia de Ribeirão Preto é um centro de testes, é aqui que são testados os produtos novos, as máquinas melhores para que daqui um tempo este seja o restaurante modelo da franquia.

> Aqui em ribeirão eu tenho uma agencia à parte além da que a franquia indica e que faz as fotos como o do milk-shake que fui eu desenhei, mas agora eles já pegaram os desenhos e é da franqueadora, já que outras lojas vão ter esses produtos também.
> A parte de entrega também, nós vamos ter pedidos online no site, é uma tecnologia nova. A gente já faz entrega e a maquina vai junto mas isso demorará e será implantado em Ribeirão primeiro pela franqueadora (FRANQUEADO 3).

Quanto à função produção, ela é responsável pela transformação dos insumos da organização e os conhecimentos, em produtos e serviços a serem oferecidos por ela. Os produtos são exclusivos da franqueadora não podendo ser vendidos em outros lugares e não podendo ter outros tipos de produto sendo vendidos na franquia.

Ele conta que a matéria prima é de livre escolha do franqueado. Segundo o entrevistado 3 "o que a franquia determina é a marca dos produtos. Exemplo, a salsicha tem que ser perdigão, a marca catupiry. A única coisa que vem da franquia são os papeis do lanche e os da bandeja".

Ainda segundo ele no que se refere aos produtos:

> O pão eles passam o tamanho e eles vêm testar a qualidade que eles querem. Eu posso trocar de fornecedor, mas desde que mantenha a qualidade. Eu já troquei três vezes.

> A gente até está tentando patentear o pão para distribuir para toda rede, mas é complicado ainda mais por se tratar de um produto tão perecível, da muito problema na distribuição (FRANQUEADO 3).

Quanto à gestão financeira o franqueado 3 conta com um sistema de computador para auxiliá-lo e deste modo já podemos falar neste item da função tecnológica pois o franqueado 3 critica a empresa exatamente nesse quesito. Ele usa a maior parte das vezes o Excel para fazer o controle das suas contas, do estoque e vendas. Ele informa que o sistema oferecido pela franqueadora é muito falho e não o ajuda no momento do controle da empresa visto que é essencial conforme ele conta abaixo:

> Tem um sistema padrão da franquia que a gente utiliza, que a rede toda utiliza que é onde eles acompanham nossas vendas. Acompanham como que está sendo as vendas, se estão melhorando ou caindo. Eles ligam para dar um suporte, saber como esta o mês, pedindo opinião também sobre os lançamentos (FRANQUEADO 3).

5.3.3 Organização

A organização vem acrescentar que no desenvolvimento de uma franquia é necessário se observar o relacionamento entre franqueado e franqueador no que tange a hierarquia do negócio. No caso da franquia 3, o franqueado desenvolve um papel apenas de criador e auxiliador da franquia. Dessa forma os franqueado têm liberdade para se organizar assim como dividir cargos e funções conforme julgam necessário:

> O apoio que eles dão é o operacional na questão administrativa mais no inicio. Hoje eu tenho bem pouco da franquia, mas eles ainda dão apoio de marketing e todo o know how de lanches de criação dos novos lanches, as ideias novas (FRANQUEADO 3).

A base para a construção de qualquer estrutura organizacional é a divisão eficiente do trabalho. As principais estruturas organizacionais são as tradicionais, as de impacto e as modernas.

A organização da franquia é feita pelo próprio franqueado, para dividir cargos e funções, mostrando que sua estrutura pode ser considerada funcional: “Nós somos livres para nos organizar, dividir cargos e funções e conforme vamos crescendo e tendo mais empresas os cargos são mais divididos e determinados” (FRANQUEADO 3).

Com relação a sua autonomia, o franqueado acredita que todas as forças e franquezas, ameaças e oportunidades do mercado que ele identificar poderão ser aplicadas as correções que se fizerem necessárias. “Com o tempo a gente vai percebendo o que da certo em cada unidade e o que não da e ainda temos possibilidade de fazer mudanças porque somos bem livres para escolhas” (FRANQUEADO 3).

Dessa forma, o acompanhamento da franquia é ainda muito intenso, acredita o entrevistado 3:

> Eu tenho ainda muitas reuniões porque, por exemplo, os meus equipamentos na cozinha são diferentes das outras lojas, eu fui adquirindo equipamentos e mostrando para eles o que era melhor, mais rápido para fazer os lanches. Acho que estamos bem desse modo e não há necessidade de melhorias na comunicação.

5.3.4 Direção

A função direção em administração é responsável por gerir as capacidades e habilidades e também de supervisionar e orientar os recursos das empresas. Desta forma a direção pode ser de composta em dois aspectos: tomada de decisão e liderança (OLIVEIRA, 2009). Constata-se que o franqueado 3 define que “o franqueador é com o tempo um auxiliador e criador, mas nós temos que cuidar livremente da empresa”. Ele mostra ainda que no que se refere à sua capacidade de organizar sua empresa “somos livres para nos organizar, dividir cargos e funções e conforme vamos crescendo e tendo mais empresas os cargos são mais divididos e determinados”.

No que diz respeito ao poder de tomada de decisão o franqueado 3 acredita ter muita liberdade. “Eu peço autorização formal para tudo, mas eu tenho muita liberdade para promover melhorias e fazer sugestões” (FRANQUEADO 3).

5.3.5 Avaliação e Controle

A avaliação e controle cuidam da medição, avaliação e comparação das empresas com os padrões previamente estabelecidos. O processo de controle pode ser decomposto em três níveis. O controle geral mede o progresso na realização dos objetivos e das metas, o controle

gerencial diz respeito ao uso eficiente dos recursos e o controle operacional assegura que as tarefas definidas nos planos de ação, de menor posicionamento na hierarquia de atividades, estão sendo realizadas eficientemente (OLIVEIRA, 2009).

Em relação ao controle gerencial e operacional foi demonstrado um rígido controle principalmente nas franquias 3 e 4, pois elas fazem contagem de estoque sempre, há um controle financeiro e fiscal muito forte nelas, pelo que foi passado durante as entrevistas. O franqueado 4, por exemplo, deve repassar diariamente para a franqueadora um relatório fiscal de suas operações.

Uma critica feita pela franquia 3 considera que o sistema para controle de estoque e financeiro da franquia muito precário fazendo com que eles ainda tenham que fazer maior parte do controle por meio de planilhas do Excel.

Além das varias reuniões a franquia 3 passa por auditorias a cada 3 meses e também pelo cliente oculto que faz reportes à franquia acerca das mudanças a serem feitas. Após cada vistoria o franqueado conta que recebe **"**os relatórios das vistorias, mas não tenho nenhum feedback. No fim do mês eles passam sobre como estão as vendas e no meu caso é mais pessoal porque eu sou amigo do franqueador".

Com relação ao pessoal a franqueadora esta transformando a franquia de Ribeirão preto em um centro de treinamento, portanto o controle ainda é muito falho, ainda não foi implantado o polo de treinamento.

> Além de franqueado, agora eu faço parte da franquia também. Essa loja de ribeirão preto é o polo de treinamento de todos os franqueados agora.
> A partir do próximo mês agora todo mundo que for abrir no Brasil vai ter que treinar na minha franquia em ribeirão (FRANQUEADO 3).

O único franqueado com maior participação no desenvolvimento da franquia foi o 3. Deve-se levantar a questão do porque isso ocorre: por causa do relacionamento de amizade entre franqueado e franqueador? Devido a franquia 3 ser a maior e mais desenvolvida e estar se tornando o centro de treinamento de todas as outras? Ou o franqueador ouve mais o franqueado por ser uma franquia muito nova e em formação, ou seja, necessitando de opiniões e ajustes?

Responder essa questão é difícil visto que para isso teriam que ser entrevistados outros franqueados e ver como se da o relacionamento entre eles, mas, de acordo com a entrevista, pode-se concluir que o que ocorre é um misto das questões, a franquia esta em formação necessitando de informações e o franqueador aceita sugestões principalmente do seu

conhecido que geriu de forma excelente a franquia ate torna-la um modelo. Claro que muitas outras franquias poderiam ter o mesmo desempenho se houvesse a liberdade de ação que o franqueado 3 tem, segundo ele há a necessidade de informar o franqueador mas ele sente total liberdade para fazer as mudanças que achar necessária.

No que se referem a melhorias a franquia ainda está sendo estruturada portanto todas as falhas são passadas para o franqueador e as melhorias são aprovadas por ele. As possíveis mudanças sugeridas pelo entrevistado 3 são:

> o que eu queria agora é que eles fizessem um centro de distribuição de alguns produtos porque se tivesse a gente conseguiria reduzir muitos custos. E o nosso sistema que é muito falho principalmente porque o sistema é muito ruim para controle de estoque por exemplo. Temos que fazer na planilha, o sistema é meio ineficiente ainda.

5.4 FRANQUIA 4

A franquia 4, por fim, também é do segmento de bares, restaurantes, padarias e pizzarias, do ramo de restaurante trabalhando com comida japonesa.

A empresa foi criada em 2011 e se localiza nas cidades de Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, Araraquara e São Carlos.

5.4.1 Criação

Com relação à criação, a franquia 4 se encaixa no modelo de franquia denominado máster franquia, na qual o franqueado atua com exclusividade da marca em um território específico e o contrato nesse tipo torna obrigatória a abertura de um número determinado de franquias ou sub franquias.

O franqueado conta que é possível o mesmo franqueado ser dono da franquia em outros lugares desde que não tenha nenhuma outra franquia.

> Quanto a franquias na mesma cidade há disposições contratuais que garantem a exclusividade e preferência para abertura de outra unidade na mesma cidade sempre favorecendo o atual franqueado.
> Há restrição com relação à cidade onde ela vai ser aberta: a cidade escolhida pelo franqueado deve possuir alguns itens sem os quais não há autorização da franqueadora, como densidade demográfica e renda per capita, por exemplo. O mesmo acontece com o local e a metragem máxima e mínima que o estabelecimento deve ter (FRANQUEADO 4).

Por serem franquias de alimentação ela é classificada também como industrial visto que a produção dos bens é feito em sua unidade. E por fim, com relação ao grau de envolvimento entre as partes essa é uma franquia de terceira geração do tipo business format franchising havendo transferência inicial de direitos industriais, *know-how* da parte do franqueador além de assistência técnica.

O que levou o franqueado a escolha da franquia foram alguns fatores conforme o mesmo relata:

> O que me fez escolher essa franquia foi que eu já a conhecia, tanto os produtos, quanto os resultados sobre a geração de receita. Estes dois fatores – produtos muitíssimo atrativos por um preço extremamente acessível (especialmente se comparados com os concorrentes) e os resultados financeiros – foram fundamentais pela escolha da minha franquia. Além disso houve um fator que envolveu esta escolha e que não tem necessariamente a ver com a marca pela qual optei por aderir: trata-se de uma franquia de comida japonesa – segmento que está cada vez mais em alta no mercado da região Sudeste brasileira. E por fim, embora o valor total do investimento ser alto apresentou um ponto de equilíbrio bem mais rápido do que o normal (FRANQUEADO 4).

Os critérios para a sua escolha, segundo o franqueado 4, foram: "valor total do investimento, valor da taxa de royalties, tempo médio para chegar ao ponto de equilíbrio, faturamento bruto e liquido mensal, anual e sazonal, consolidação da marca no mercado e o numero de unidades franqueadas".

Antes de resolver pela franquia, o franqueado pesquisou cerca de 30 franquias por meio da internet e dos anuários da ABF. Quando resolveu pela franquia obteve total apoio da franqueadora.

Segundo ele "quando você demonstra interesse por adquirir uma franquia, todas as franqueadoras te dão total apoio, desde que você mostre que possui o valor do capital total já em mãos para dar início". No caso da franquia 4, o total de investimento segundo o franqueado 4 foi de um "total de R$ 150.000,00"

Por fim, em relação ao sentimento para com a marca, o franqueado 4 se sente muito insatisfeito com o negócio conforme comprova-se na fala do entrevistado: "Não me sinto nem proprietário da marca, porque de fato não sou, apenas faço o uso concessionado dela, nem me sinto empregado da marca porque também não sou".

5.4.2 Planejamento

Neste item, tendo em vista aspectos como formalidade e alcance no tempo, o franqueado conta que o relacionamento com a franqueadora "se dá basicamente por 4 vias: e-mail, telefone, reuniões presenciais e visitas. As reuniões acontecem somente quando há algum assunto realmente muito importante" e ainda conta que com relação aos planos da empresa ao longo dos anos "a franquia elabora anualmente e libera para todos os franqueados quais são suas metas e objetivos para aquele ano e isso é muito desanimador porque nos sentimos como empregados, fica difícil gerir o negocio dessa forma".

Trata-se também no planejamento a respeito do planejamento estratégico, ou seja, sua visão, missão e valores. Na franquia 4 tem-se a visão como:

> Valorizando a tradição, a cultura e o modo de preparo, o 'Nome da Franqueadora' busca diariamente superar todas as expectativas, sempre atendendo os clientes com primor e maestria, oferecendo o melhor da culinária japonesa, com atendimento personalizado, apresentações impecáveis e sabores incomparáveis" (FRANQEUADO 4).

Acredita-se que há uma certa confusão com o que realmente é uma visão e uma missão em uma empresa pois na franquia 4, a definição da sua visão assemelha-se mais com a sua missão.

No planejamento tático e operacional, a franquia é organizada de acordo com o franqueado, o franqueador deve apenas aprovar as ações do franqueado e a parte operacional da empresa deve ser seguida de acordo com as exigências no que se refere a:

> Layout, padrão visual da loja, marcas dos produtos que são utilizados na cozinha, treinamento de todos os funcionários, tempo de produção, qualidade e o tamanho (peso também) dos produtos, pois nossos materiais, insumos e produtos finais não vêm porcionados nem pré-preparados. É tudo preparado na hora e de forma artesanal (FRANQUEADO 4).

O marketing da empresa é pré-determinado e imposto pela franqueadora. "Não há liberdade nenhuma para o franqueado criar ou agir neste aspecto". O franqueado diz ainda algumas das ações promocionais da franquia como, por exemplo, "promoções no Facebook, Facebook ads, Google ads, sites como Groupon, Papa Rango, mecanismos de SEO, e panfletagem de mini cardápios".

Administrar a cadeia de suprimentos é uma atividade difícil que lida com fornecedores e compradores, desde a obtenção de matérias-primas até a distribuição dos produtos acabados para os consumidores finais.

A franqueadora fornece parte dos insumos da franquia. “Os insumos como arroz, temperos e algas são da franquia e possuem um custo considerável para o franqueado”. Já outros insumos como o salmão ficam a cargo do franqueado.

Os produtos são de exclusividade da marca não podendo ser vendidos em outros locais e também não podem ter produtos de outras marcas para comercialização.

A parte operacional também é desenvolvida pela franqueadora e em relação a parte tecnológica o franqueado é o responsável por fazer as implantações necessárias como sistema e informática.

> Tudo o que é fornecido tem um custo ao franqueado, inclusive a parte operacional que consiste em especificamente: treinamentos a todos os funcionários, sistemas internos de controle fiscal, financeiro, de produção e retaguarda (FRANQUEADO 4).

5.4.3 Organização

A franquia possui um modelo de negocio em que, de acordo com o franqueado 4, ele “é responsável por gerir administrativamente em todos os aspectos e a franqueadora apenas fica na parte de supervisão de padrões. O apoio da franqueadora ao franqueado é mínimo, ineficiente e deixa muito a desejar neste aspecto”.

O franqueado considera que o franqueado fica totalmente a cargo do gerenciamento da franquia e a franqueadora é muito ineficaz e que ela fica “se esquivando das coisas mais importantes e “jogando” tudo o que for possível em cima das costas do franqueado” (FRANQUEADO 4).

Internamente, como mostra o franqueado que a franquia não se envolve em certos assuntos os cargos e funções são divididas de acordo com a vontade do franqueado. “Neste e em muitos outros aspectos se o franqueado não tomar a frente e fizer certas coisas, melhorias não existirão dentro da unidade franqueada” (FRANQUEADO 4).

O franqueado considera que possui um “grau de 90% de autonomia”. Para ele os aspectos positivos e de ter autonomia dizem respeito ao fato do franqueado, de acordo com o entrevistado 4, “poder fazer pequenas ações isoladas quanto algumas mudanças extremamente

pequenas no espaço físico e em ações para fidelizar os clientes, como por exemplo, uma campanha isolada de Dia dos Namorados para atrair mais público e assim por diante". Apesar dessas ações ele ainda acrescenta que as ações podem ser feitas, mas que precisam de previa autorização da franqueadora.

A comunicação vem para interagir e intermediar a visão do franqueado e franqueador a fim de que ambos se conectem com todo o corpo organizacional para que assim possam melhorar os aspectos deficientes da organização. O relacionamento do franqueado e da franqueadora se resumem a 4 formas, e-mail, telefone, reuniões e visitas.

> As reuniões acontecem somente quando há algum assunto realmente muito importante ou urgente a ser tratado ou resolvido. As visitas acontecem periodicamente (às vezes com dia e horário marcados, às vezes de surpresa) e há um acompanhamento razoável da franqueadora para observar todos os processos e resultados da unidade franqueada. A franqueadora, quando se dispõe a ouvir o franqueado com relação ao que poderia ser feito para trazer melhorias, não faz nada além de simplesmente ouvir (FRANQUEADO 4).

Ele conta ainda que " as visitas acontecem periodicamente (às vezes com dia e horário marcados, às vezes de surpresa) e há um acompanhamento razoável da franqueadora (...) A franqueadora, quando se dispõe a ouvir o franqueado com relação ao que poderia ser feito para trazer melhorias, não faz nada além de simplesmente ouvir (FRANQUEADO 4)".

5.4.4 Direção

Neste trabalho, para tratar sobre esta função os entrevistados se depararam com perguntas referentes à autonomia que possuem para tomar decisões na franquia, o que acontece quando são identificadas ameaças, oportunidades, forças ou fraquezas e por fim, sobre como se dá o diálogo entre os franqueados e a franqueadora visto que este assunto é essencial para que os objetivos da franquia sejam claros e bem alcançados pelo franqueado.

A tomada de decisões envolve a identificação dos problemas e oportunidades da empresa e posteriormente solucioná-las. Dessa forma, no que se refere à autonomia dos franqueados com relação à resolução e identificação de problemas, constata-se que o franqueado 4 classifica seu grau de autonomia como sendo de 90% mas apenas no que se refere à pequenas mudanças no espaço físico ou com relação ao tratamento dos clientes.

A supervisão da franquia conforme conta o franqueado fica apenas “na parte de supervisão de padrões”. Segundo o franqueado, “o apoio da franqueadora ao franqueado é mínimo, ineficiente e deixa muito a desejar neste aspecto. Não há nenhum tipo de acompanhamento ou suporte nesta divisão, sendo que a franquia se coloca na posição de observadora e supervisora e apenas isso”.

O relacionamento entre as partes faz com que o franqueado 4 acredite que “a franqueado quando se dispõe a ouvir o franqueado com relação ao que poderia ser feito para trazer melhorias, não faz nada além de simplesmente ouvir”.

Quanto às forças e fraquezas da franquia, as ameaças e oportunidades do mercado todos disseram que somente através do contato com os clientes é que verificam o que precisa ser mudado na franquia e que de acordo com a relevância do assunto, repassam as informações para a franqueadora. A franquia 4 diz que por parte da franqueadora nunca viu uma análise desse tipo mas que existem diretrizes passadas pela franqueadora no que se refere às percepções do mercado, por exemplo como lidar com a insatisfação do cliente.

Com relação às decisões administrativas na franquia 4 percebe-se que muitas das decisões são do tipo programadas pois nessas empresas é possível identificar uma maior rigidez nas ações. Eles possuem protocolos de como fazer quando sentem problemas externo e internos como no caso da franquia dois que é instruída a ter reuniões mensais com seus funcionários o que em administração é uma boa forma de garantir satisfação dos trabalhadores e motivação.

5.4.5 Avaliação e Controle

A avaliação e o controle da franquia, de acordo com o franqueado 4, é feito através de um sistema utilizado pela franqueadora que é chamado de Sistema NCR Colibri e as auditorias feitas pela franquia referem-se a necessidade do franqueado ter que enviar um relatório fiscal e de vendas todos os dias para a franqueadora.

O feedback da franqueadora somente é feito quando eles observam alguma correção necessária. Conforme o franqueado 4 “quando tudo está caminhando bem e dentro dos padrões não há feedback, nem positivo nem negativo”. E quando são identificadas as falhas na empresa a franqueadora age “de forma lenta são feitas as correções e os devidos ajustes,

pois a franqueadora não é ágil no atendimento ao franqueado em nenhum sentido" (FRANQUEADO 4). Após serem feitas as correções a franqueadora tem um prazo para que o franqueado faça os ajustes necessários e posteriormente sejam aprovados ou não as correções.

Com relação às ameaças, oportunidades, forças e franquezas a franquia possui apoio, mas o entrevistado 4 acredita nunca ter visto uma análise desse tipo passada pela franqueadora.

> Nunca vi nem recebi uma análise SWOT que fosse passada da franqueadora a mim, mas há algumas diretrizes nesse sentido que são passadas ao franqueado. Existem alguns problemas que geralmente acontecem na franquia, por exemplo, insatisfação do cliente, que já temos um protocolo de como fazer quando isso acontecer (FRANQUEADO 4).

Por fim o franqueado constata alguns pontos positivos da franquia como por exemplo,

> quando a franqueadora nota que o faturamento periódico está abaixo do previsto, são acionados alguns mecanismos, mesmo que de forma lenta, para procurar melhorar esse quadro. até porque eles possuem interesse nisso, uma vez que mensalmente devem ser pagos os royalties e, quanto menor o faturamento da franquia, menor o faturamento de royalties da franqueadora. Além disso, eles não podem submeter o nome e a marca deles a um baixo faturamento de uma unidade franqueada, pois a ideia de franqueamento para quem compra uma unidade franqueada na prática, nada mais é do que adquirir uma idéia boa e já testada com ótimos resultados (FRANQUEADO 4).

A única parte em que a franqueadora não mede o desempenho refere-se ao gerenciamento de funcionários, eles apenas têm treinamento regulares e os franqueados uma espécie de regulamento para auxiliar na gestão dos mesmos.

O perfil do franqueado é importante para que as pessoas se adaptem mais facilmente às obrigações o que crucial no franqueado 4 que se sente encurralado e engessado perante a franqueadora pois ele observa erros e defeitos que poderiam ser melhorados para o bem da franquia mas não é ouvido. Ele sente a franquia muito engessada e não preocupada com os franqueados, mas com os números.

5.5 Fatores Restritivos e Facilitadores

Para tratar deste item, há o quadro idealizado com os principais fatores facilitadores e restritivos, o qual faz uma reunião de todos os principais itens elencados neste estudo e desta forma reúne também os principais aspectos positivos e negativos ditos pelos entrevistados.

No nível primário encontram-se fatores como comunicação entre as partes, aprendizagem do modo de fazer e melhorar a estratégia e ainda como as áreas e funções se relacionam.

Os fatores primários foram os itens que mais chamaram a atenção do franqueados visto que são os itens mais básicos de relacionamento entre franqueados e franqueadores e internamente, entre as áreas e funções de cada um no sistema de franquias.

Destaca-se aqui a comunicação como o principal fator facilitador e restritivo visto que quando ela é feita de forma ineficiente, ambas as partes sofrem, surgem conflitos desnecessários e porque a comunicação é o principal item para o bom funcionamento de qualquer nível de relacionamento, seja ele profissional ou pessoal.

Em seguida, ao tratar da integração e alinhamento entre as áreas e funções encontra-se o problema referente ao engessamento dos franqueados que muitas vezes possuem boas ideias para melhorar as franquias, mas não são ouvidos de forma eficiente deixando-os com o sentimento de frustração e desânimo como o franqueado 4. Esta questão tem também o lado oposto ao pensarmos no franqueado 3 que conta exatamente o contrário. Ele auxilia e muito o franqueador para tomada de decisões e crescimento da rede de franquias que foi criada há poucos anos e necessita, portanto de ajustes.

Nos fatores secundários há o acompanhamento e controle das ações, como mensurar os resultados e o que isso pode provocar quando não feito, qualidade do plano desenvolvido, adequação da estrutura do plano com a própria empresa, alinhamento das decisões tomadas pelos gestores com a estratégia em questão, politicas de RH e a estratégia e por fim a questão financeira alinhada à estratégia.

Essas questões foram desenvolvidas durante o trabalho e os franqueados 1, 2 e 4 sentem, com diferentes intensidades, que não têm liberdade para suas ações, ou seja, o acompanhamento e controle das ações, a mensuração de resultados, a adequação do plano de ação, são todos fatores que conforme eles, são muito supervisionados não permitindo que os franqueados fujam às regras e ainda mais, têm o dever de prestar contas à sua franqueadora a todo o momento. O controle é muito rígido no sistema de franquias. O franqueado 3 destoa desta percepção visto que é o mais participativo no desenvolvimento do conceito da estratégia da franquia.

Por outro lado, esse controle se faz necessário, pois há de se levar em conta que a manutenção do padrão e dos moldes só é bem feita se o controle for rígido. As pessoas

contam com o fator empreendedorismo que os faz querer mudar os processos de acordo com o que acreditam ser melhor, mas que a vista do franqueado não são importantes.

Por fim, os fatores terciários ficam com um aspecto mais pós-estratégia como incentivos, engajamento dos líderes, cultura da empresa, agilidade de reagir e se adaptar ao mercado e por fim busca de informações para manutenção da inteligência de mercado da empresa.

Este item foi o menos desenvolvido durante as entrevistas, portanto o que foi possível verificarmos é que os franqueados, alguns têm maior liberdade para repassar as informações de mercado para seus superiores e fazer com que elas sejam úteis para o sistema como mostra o franqueado 2 e 3.

Quadro 19: fatores facilitadores e restritivos e as franquias

	Fator	Fator Facilitador	Fator Dificultador
Fatores Primários	Comunicação	Todas as franquias possuem uma comunicação clara e eficiente	
	Integração e alinhamento	Todas as franquias focam e priorizam atividades criticas	
	Aprendizagem com a execução	Franquias 2 e 4 possuem planos formulados e que melhoram o sistema	As franquias 1e 3 ainda estão em fase de formulação e ajuste do seu plano
Fatores Secundários	Adequação da estrutura		Os franqueados não possuem liberdade para adequar sua estrutura organizacional frente uma desalinhamento do plano
	Mensuração dos resultados	Todas as franquias fazem a mensuração dos resultados	
	Acompanhamento e controle	Todas as franquias possuem alto nível de controle e acompanhamento	
	Plano de implementação	Todas possuem um planos de implementação	
	Qualidade da formulação do plano	As franquias são bem formuladas	
	Equilíbrio entre formulação e execução	As franquias 1, 3 e 4 possuem menor equilíbrio entre formulação e execução	Há maior equilíbrio na franquia 2

Fonte: Própria autora

Quadro 19: fatores facilitadores e restritivos e as franquias (continuação)

	Alinhamento das decisões à estratégia		**Em todas as empresas há foco em aspectos táticos de curto e médio prazo**
	Articulação entre orçamento e estratégia	Todos os franqueados são livres para gerir seu orçamento enquanto os franqueadores apenas observam os resultados	
	Politica de RH alinhada à estratégia	Todos os franqueados são livres para gerir sua politica de RH e são bem sucedidos nela	
Fatores Terciários	Incentivos		Em todas as franquias não foram identificadas metas individuais aos objetivos estratégicos da empresa
	Engajamento dos lideres	Todas as franquias se envolvem na liderança da execução da estratégia	
	Cultura de execução	Nas franquias 1, 2 e 3 todos os participantes das franquias possuem algo engajamento com a empresa	O franqueado 4 não se sente envolvido com a franquia
	Adaptabilidade ao ambiente	O franqueado 3 possui maior capacidade e agilidade para gerir mudanças e reagir ao ambiente externo adaptando a estratégia e sua execução	Os franqueados 1, 2 e 4 possuem menor habilidade de gerencias as mudanças do ambiente nas suas estratégias
	Inteligência de mercado	As franquias 2 e 3 possuem grande liberdade para transferir as informações de mercado para superiores pois podem interferir na estratégia da franquia	Os franqueados 1 e 4 possuem menor liberdade para observar o mercado e serem ouvidos a fim de melhorar a franquia

Fonte: Própria autora

O quadro acima traduz de forma sintética as principais observações feitas neste trabalho e os principais fatores facilitadores e restritivos do sistema de franquias sob o ponto de vista do franqueado, identificando em cada um dos fatores quais são facilitadores e quais são restritivos e em quais franquias isso é observado.

A seguir são apresentadas as considerações finais deste trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou identificar quais são os fatores facilitadores e restritivos no processo de criação e gestão de franquias. Para isso, foi proposto primeiramente analisar criticamente o processo de criação e gestão de franquias, a partir da visão dos franqueados do setor de serviços alimentícios dos municípios de Ribeirão Preto – SP e São José do Rio Preto – SP.

A pesquisa se justifica pelo crescimento cada vez maior do Franchising no mundo como forma de expansão de empresas de vários portes sem despender muito capital. A questão foi elaborada a partir da visão do franqueado tendo em vista que além de ser um dos pilares do sistema também foi levado em consideração o fator facilidade de acesso a tais pessoas. Especificamente sobre o os fatores facilitadores e restritivos na gestão de um negócio se justifica devido à extrema importância de um bom gerenciamento da estratégia das franquias já que um dos motivos da mortalidade das empresas reside no mau gerenciamento de sua estratégia.

Primeiramente houve um levantamento na literatura dos principais elementos para a criação, gestão e execução de uma estratégia assim como quais são as principais barreiras ao sistema, permitindo a construção de uma revisão bibliográfica a qual contém a definição dos principais fatores facilitadores e restritivos para a execução da estratégia no sistema de franquias.

Foi realizado um trabalho descritivo de natureza qualitativa, o qual encontrou as características mais importantes sobre as franquias, através de um estudo de 4 franquias do setor alimentício do Estado de São Paulo. Para responder à pesquisa elaborou-se um roteiro de entrevistas semiestruturada, contendo perguntas referentes aos principais elementos de um negócio: criação, planejamento, organização, direção e controle.

Desta forma no que se refere à criação das franquias tem-se que a franquia 1 é uma franquia individual do tipo industrial e a qual se modela no business format franchising enquanto as outras são do tipo máster franquia.

Todas as franquias são do tipo industrial, pois é nela que são feitos os produtos oferecidos assim como todas são do modelo business format franchising tendo em vista que são franquias da nova geração a qual o franqueado possui o know-how e todo o apoio da franqueadora.

Elas se diferenciam quanto ao tipo. A franquia 1 e 2 são individuais e a 3 e 4 são máster franquias.

Tabela 1: Tipos de Franquias encontradas

Tipos de Franquias	Franquia 1	Franquia 2	Franquia 3	Franquia 4
Master Franquia		X	X	X
Individual	X			
Industrial	X	X	X	X
Business Format Franchising	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora

De todos os itens para a formulação das características das franquias, a diferenciação quanto ao tipo de franquia deveria ser mais criteriosa e formatada tendo em vista que algumas características são específicas de cada tipo de franquia, mas podemos encontrá-las de forma misturada, o que dificulta dizermos que franquia é de qual tipo.

Pode-se dizer que atualmente vemos mais franquias do tipo máster franquia. Os franqueadores optam por esse tipo de franquia pela possibilidade de maior crescimento em detrimento da franquia individual que tem como pré-requisito a abertura de uma única franquia por franqueado.

O sentimento do franqueado em relação à franquia e a franqueadora é muito subjetivo para se dizer se a franquia é boa ou não. Muitas vezes o franqueado 4 por exemplo não fez uma boa escolha pela franquia e a franqueadora não cumpriu seu papel de selecionar o franqueado pois as franquias têm um padrão de franqueado para o qual sabem que lidarão bem com a franquia. Acrescento ainda o fator empreendedorismo. Pessoas muito empreendedoras sentem muita dificuldade para se ajustarem ao modelo de franquias, pois neste são obrigadas a seguir regras, padrões e ordens do franqueado.

Tabela 2: Primeiro contato com a franquia, seu custo e o relacionamento entre as partes

	Tinha conhecimentos sobre a franquia?	Como foi o primeiro contato?
Franquia 1	Sim	Franqueado possuía uma filial da franquia antes dela se transformar no modelo de Franchising
Franquia 2	Sim	Franqueado trabalhava como gerente de uma unidade
Franquia 3	Sim	Franqueado conhecia o dono da franquia
Franquia 4	Não	Franqueado realizou buscas a respeito de trinta outras franquias por meio da internet
Custo da franquia		Em média, o custo para abertura das franquias gira

	em torno de R$200.000,00 no total.
Sentimento de pertença em relação à marca	Os franqueados 1, 2 e 3 se sentem donos do negócio mesmo que tenham que sempre prestar contas em relação à sua unidade. Já o franqueado 4 se sente muito insatisfeito não possuindo nenhum apego com a marca.

Fonte: Elaborado pela autora

Esta tabela mostra resumidamente como foi feito o primeiro contato da franqueadora com o franqueado. Nas três primeiras franquias, os franqueados conheciam previamente a franquia de algum modo enquanto a quarta obteve contato com a franqueadora após varias pesquisas sobre qual seria o ideal.

Mostra ainda que em termos financeiros as quatro franquias são iguais visto que o seu custo é em média o mesmo. E por fim temos que os franqueados se sentem donos do próprio negocio apesar do fato de terem que prestar contas de todas as ações enquanto o franqueado quatro é o que se mostra mais insatisfeito com o modelo e a franquia.

Por fim, a criação de uma franquia e os fatores motivadores para abertura da mesma é um dos mais importantes, pois vem da satisfação do franqueado o sucesso da franquia.

Nas entrevistas foi possivel verificar que as franquias e as franqueadoras utilizam um meio de comunicação mais formal. Todas elas contam que tudo que é feito na franquia e que precise da franqueadora é feito de modo formal ou seja, por email, telefonemas e ate mesmo reuniões. Ainda para uma finalidade de gerenciamento tambem contam com relatorios e feedbacks.

Em relação ao alcance no tempo a maioria das franquias têm seu planejamento em curto ou medio prazo. No médio prazo encontramos a franquia 2, enquanto as outras 3 franquias utilizam o planejamento a curto prazo.

O tempo de validade para os planos deve ser muito bem pensado, pode-se dizer que não é possível encontrar em alguma franquia um plano todo desenvolvido para o futuro, podemos dizer que o futuro é definido na sua visão, quando existe, mas para o melhor funcionamento das ações e dos planos devem ser elaborados para o curto e médio prazo.

O planejamento estratégico traz a missão, visão e valores das empresas. Dessa forma é possível verificar que todas as franquias analisadas possuem pelo menos uma missão mesmo que sem muito estudo sobre o que realmente significa a missão e visão de uma empresa.

Todas elas não possuem uma missão, visão e valores definidos e quando têm são valores confundidos, o que seria uma visão para uma delas na verdade, conceitualmente, é uma missão e vice versa.

Essas questões foram transmitidas na tabela abaixo.

Tabela 3: Principais características do planejamento

Formalidade	Comunicação formal
Alcance no tempo	Franquia 2 possui planejamento à médio prazo enquanto a 1, 3 e 4 à curto prazo
Planejamento estratégico	Missão, visão e valores feitos de forma inapropriada

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao marketing, na franquia 1 e 3 os franqueados consideram-se com certa liberdade para fazer o que achar necessário. O franqueado 1 comenta que algumas propagandas são realizadas pela franquia, mas que têm liberdade para fazê-las também.

Administrar a cadeia de suprimentos é uma atividade difícil que lida com fornecedores e compradores, desde a obtenção de matérias-primas até a distribuição dos produtos acabados para os consumidores finais.

Por se tratar de franquias de alimentação, todas possuem desenvolvimento de fornecedores locais ficando a cargo da franqueadora apenas alguns itens do processo produtivo. Ainda os produtos são produzidos ou diariamente ou na hora de forma artesanal como no caso da franquia quatro.

A gestão financeira cuida do caixa da empresa. Em todas as franquias observa-se o uso de sistemas de computador que realizam o controle financeiro assim como na franquia quatro, o franqueado deve diariamente repassar também um controle fiscal para a franqueadora.

A função tecnológica aborda as atividades que devem ser realizadas e os conhecimentos necessários para tal. São os conhecimentos utilizados para operacionalizar as atividades da empresa de modo a alcançar seus objetivos.

Já em relação aos recursos humanos, as quatro empresas possuem treinamento e planejamento para que sempre seus funcionários passem por reciclagens e estejam sempre aptos para operar nas unidades da melhor forma. A empresa três se destaca por estar ainda se organizando e não ter um centro de treinamento. A unidade entrevistada em breve será o centro da franquia para treinamento e a unidade modelo.

Por fim, quanto ao planejamento operacional, na franquia 1 a franqueadora se responsabiliza pelo treinamento de pessoal, a decoração da loja seguindo os padrões da franquia e todas as alterações que o franqueado desejar fazer e que são passadas por aprovação da franquia.

Organização tem como elementos fundamentais a divisão do trabalho, estrutura organizacional, hierarquia e comunicação interna. Deste modo, foi verificado que na franquia 1 há liberdade para o franqueado gerir a franquia do seu modo, fazendo com que o franqueador tenha um papel de auxiliador e claro, tudo deve ser passado a ele, mas o franqueado tem liberdade para gerir seu negócio. Isso mostra que a franqueadora e o franqueado possuem uma clara divisão do que é função de quem conforme conta em entrevista o franqueado 1: "a franqueadora acompanha todo o processo. depois disso não temos muito apoio, só o que precisarmos com o tempo".

As principais estruturas organizacionais são as tradicionais, as de impacto e as modernas. Ao analisar as redes como um todo elas se classificam como uma estrutura organizacional baseada no produto, pois nesta as empresas focam no desenvolvimento e comercialização do produto, podendo crescer e diversificar através da variação dos produtos. A rede de franquias 2 por exemplo, trata os problemas da sua unidade franqueadora com uma diretoria da unidade franqueada. Eles são um grupo de franquias as quais se dividem em três segmentos sendo o restaurante um deles.

Especificamente as unidades analisadas neste trabalho podem ser consideradas estruturas organizacionais funcionais. As estratégias funcionais são simples de se organizar e cada um dos envolvidos na organização tem uma função especifica e cuida das mesmas de forma a facilitar a organização e planejamento delas.

Um aspecto da hierarquia é o alcance do controle, ou seja, quantos subordinados um administrador gere de forma eficiente. Neste sentido as franquias analisadas classificam-se em uma estrutura aguda de controle pois gerenciam quantidade pequena de subordinados visto que as franquias são pequenas. Ao se olhar para a estrutura de franquias como um todo, percebe-se uma estrutura plana de controle devido aos franqueadores gerirem uma gama grande de franqueados e outros subordinados fazendo com que algumas ainda tenham equipes de relacionamento de forma a diminuir o número de subordinados que cada um se relaciona, tornando mais efetivo o relacionamento.

Por fim, a comunicação surge tendo em vista a necessidade dos altos gerentes estarem sempre conectados com todo o corpo organizacional. Neste quesito, o franqueado 1 considera

que o contato que mantêm com a franqueadora é suficiente e eficiente e que por terem uma boa comunicação e a equipe ser bem preparada para atendê-los não acredita ser necessário mudanças como mais contato entre as partes.

Ainda sobre a comunicação, existem os canais formais e informais de comunicação. Todas as franquias possuem algum tipo de relacionamento informal com as franqueadas e com relação à comunicação formal pode-se considerar que todas as franquias possuem a do tipo horizontal. Nesse tipo de comunicação há a troca lateral ou diagonal de mensagens entre a organização.

Neste trabalho, para tratar a função direção os entrevistados se depararam com perguntas referentes à autonomia que possuem para tomar decisões na franquia, o que acontece quando são identificadas ameaças, oportunidades, forças ou fraquezas e por fim, sobre como se dá o diálogo entre os franqueados e a franqueadora visto que este assunto é essencial para que os objetivos da franquia sejam claros e bem alcançados pelo franqueado.

No que se refere à autonomia dos franqueados com relação à resolução e identificação de problemas, constata-se que o primeiro, o terceiro e o quarto consideram-se autônomos para fazer as escolhas que desejam na franquia muito embora para isso dependam de uma previa aprovação.

As decisões das franquias um e três podem ser classificadas como não programadas na maioria das vezes, pois por meio da entrevista pode-se verificar que as empresas primeiramente deixam seus franqueados livres para gerir seu próprio negocio e assim contatá-los apenas quando julgarem necessário. Já nas empresas 2 e 4 percebe-se que muitas das decisões são do tipo programadas pois nessas empresas é possível identificar uma maior rigidez nas ações.

Tabela 4: Características do processo de direção das franquias

Franquia:	1	2	3	4
Comunicação formal do tipo horizontal	X	X	X	X
Autonomia para tomada de decisões (dependendo de aprovação da franqueadora)	X		X	X
Autonomia limitada		X		
Decisões programadas		X		X
Decisões não programadas	X		X	

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 4 mostra as principais características das franquias com relação à função direção das empresas. Podemos acrescentar que apesar de em todas as franquias a

comunicação ser do tipo formal e horizontal também verificamos que a comunicação informal acontece com frequência e é muito eficiente.

Com relação às decisões as empresas se dividem em programadas e não programas em igualdade embora durante entrevistas podemos perceber que mesmo predominando decisões programadas enquanto as decisões não programadas ocorrem ocasionalmente também visto que todas as empresas passam por momentos de incerteza e com soluções inesperadas e não programadas previamente.

A fim de auxiliar nos processos e permitir um maior controle pelas franqueadoras, elas desenvolveram um modelo de gestão financeira o qual é transmitido para os franqueados. As quatro empresas possuem um sistema de computador para que formalizem suas vendas e assim montem e tenham padronizado uma medição do desempenho mensal. Algumas procuram o sistema por conta própria e outras possuem um determinado pela franqueadora.

As quatro franquias, ainda com finalidade de controlar o padrão metas e objetivos da franquia, passam por auditorias as quais podem acontecer mensalmente ou a cada três meses como no caso da franquia 2 e 3. Todas recebem como resultado das auditorias relatórios contendo um parecer e orientações para a franqueadora.

Com relação à falhas, pontos fortes e fracos, foi possível verificar que na franquia 1 quando são identificadas falhas a franqueadora manda alguém da sua equipe, a qual é bem treinada, e que realizam orientações e acompanhamento do problema no local.

A única parte em que a franqueadora não mede o desempenho refere-se ao gerenciamento de funcionários, eles apenas têm treinamento regulares e os franqueados uma espécie de regulamento para auxiliar na gestão dos mesmos, com exceção da franquia 3 pois esta se tornará a franquia modelo da empresa sendo assim o centro de treinamento de pessoal das próximas franquias a serem abertas, portanto nesta é feito um controle do gerenciamento de pessoal.

Identificou-se ainda que dependendo do perfil de relacionamento e do perfil de cada um dos entrevistados é que os fatores facilitadores e restritivos se apresentam. Esses fatores foram determinados fatores primários, secundários e terciários. Os primários reúnem os itens: comunicação, integração e alinhamento e aprendizagem com a execução. Os fatores secundários são: mensuração dos resultados, acompanhamento e controle, plano de implementação, qualidade da formulação e execução, alinhamento das decisões à estratégia, articulação entre orçamento e estratégia e política de RH alinhada à estratégia. Por fim, os

fatores terciários são: engajamento dos líderes, cultura de execução, adaptabilidade ao ambiente e inteligência de mercado.

No fator primário foi possível identificar que a comunicação é feita de forma ineficiente no caso da franquia 4 fazendo com que haja conflitos por falta de comunicação. Já com as outras 3 franquias a questão da comunicação é bem desenvolvida sob o ponto de vista dos franqueados. Em seguida, ao tratar da integração e alinhamento entre as áreas e funções encontrou-se o problema referente ao engessamento dos franqueados que muitas vezes possuem boas ideias para melhorar as franquias, mas não são ouvidos de forma eficiente deixando-os com o sentimento de frustração e desânimo como o franqueado 4. Esta questão tem também o lado oposto ao analisar o caso do franqueado 3 que conta exatamente o contrário. Ele auxilia e muito o franqueador para tomada de decisões e crescimento da rede de franquias que foi criada há poucos anos e necessita, portanto de ajustes.

Nos fatores secundários, verificou-se que e os franqueados 1, 2 e 4 sentem, com diferentes intensidades, que não têm liberdade para suas ações, ou seja, o acompanhamento e controle das ações, a mensuração de resultados, a adequação do plano de ação, são todos fatores que conforme eles, são muito supervisionados não permitindo que os franqueados fujam às regras e ainda mais, têm o dever de prestar contas à sua franqueadora a todo o momento. O controle é muito rígido no sistema de franquias. O franqueado 4 destoa desta percepção visto que é o mais participativo no desenvolvimento do conceito da estratégia da franquia.

Já os fatores terciários foram os menos desenvolvidos durante as entrevistas, portanto o que foi possível verificar é que as informações do mercado são muito importante para os franqueados e que dessa forma eles até fazem sugestões de melhoria aos franqueadores as quais são em sua maioria consideradas ou não, como no caso do franqueado 4.

Por fim, é foi possível encontrar por meio deste trabalho que uma franquia bem organizada depende de toda a cadeia de relacionamento envolvida e para que isso aconteça é necessário que se providencie um modelo eficiente e que os franqueados sejam preparados para o desafio. É uma grande responsabilidade gerenciar um negócio sob o modelo de franquia, mas o maior responsabilidade se encontra no franqueador transmitir ao seu franqueado o como, onde, quando e porque de fazer nas franquias para que assim ambas as partes alcancem o resultado crescimento e lucro.

6.1 Limitações do Trabalho

Uma das limitações encontradas neste trabalho refere-se às entrevistas, pois o número de entrevistas realizadas foi limitado o que pode causar certa generalização das informações.

Além disso, o estudo se limita com relação ao número de pessoas entrevistadas em cada franquia fazendo com que o estudo obtivesse a visão apenas do franqueado.

Este estudo de caso não pode generalizar todos os dados fazendo com que se dificulte a comprovação da veracidade das informações, intensidade dos problemas encontrados e verificar se os problemas também são os mesmo para os franqueadores e como eles vêm os defeitos do sistema citados pelos franqueados.

6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Para trabalhos futuros, sugere-se que seja feita uma pesquisa com mais franqueados do ramo de alimentação embora com empresas de portes diferentes a fim de compará-las. Sugere-se ainda que sejam entrevistas outras partes envolvidas no sistema de franquias como o próprio franqueador e pessoas responsáveis pelo gerenciamento da franquia.

Uma outra importante tarefa é definir qual o melhor modelo gerencial e de desenvolvimento de uma franquia padrão como são as grandes franquias e assim compará-lo com franquias de menores portes como as tratadas neste trabalho a fim de assim poder serem feitas sugestões acerca do modelo que deve ser seguido pelas franquias para manter o padrão e serem bem sucedidas.

Os fatores facilitadores e restritivos são importantes para o sistema de franquias, deste modo, sugere-se também a realização de uma pesquisa para comprovar a relevância destes fatores e o seu impacto nas franquias assim como esses fatores interferem na execução da estratégia das franquias.

Por fim, acredita-se que outro fator importante e de igual relevância seja em relação aos desafios enfrentados pelas franquias, ou seja, tanto franqueados como franqueadores, em termos de comunicação, execução de tarefas, relacionamento com terceiros e elaboração de uma estratégia eficiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONDANZA, P. **Execução da estratégia em sistemas de franquia: uma análise sobre aspectos facilitadores e dificultadores.** Tese (Doutorado). Pontifica Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2012.

ANDRADE, A.R. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANUÁRIO CM NOVAREJO. **A importância do franchising no varejo brasileiro.** Disponível em <http://www.portalnovarejo.com.br/distribuic-o/edic-es-impressas/anuario-cm-novarejo-2012/a-importancia-do-franchising-no-varejo-brasileiro > Acesso em 01/11/2012.

ARAÚJO, L. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia.** São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDUSTRIA DA ALIMENTAÇÃO. **ABIA.** Disponível em <http://abia.org. br/vst / o_ setor_em_numeros. html>. Acesso em 27 de outubro de 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO FRANCHISING – **ABF. Guia oficial de franquias.** 14ª edição. Editora Lamonica, 2012.

ATTADIA L. C. L **Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo multicasos no setor moveleiro de São José do Rio Preto-SP.** Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007.

BARROSO, L. F. **Franchising e Direito.** Editora Atlas S.A. São Paulo, 1997.

BETHLEM, A. S. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEZERRA, L.A.H. **O estudo da biografia de uma empresa como apoio à intervenção ergonômica – um estudo de caso: proposta para implementação da ergonomia em uma empresa de saneamento.** Universidade federal de Santa Catarina – programa de pós-graduação em engenharia de produção. Florianópolis, 1998.

BEZERRA, I.N.; SICHIERI, R. **Características e gastos com alimentação fora do domicílio no Brasil.** Ver. Saúde Pública, 2010;44(2):221-9.

CAMPOS, C.J.G. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde.** Rev Bras Enferm, Brasília (DF) 2004 set/out.

CERTO, S. **Administração moderna**. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, R. **Administração**. Editora Thomson, 6ª edição. São Paulo, 2005.

DAVIDOVITSCH , l.; CALDAS, L.F.; SILVA,J.F. **Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas.** R.Adm.,v.44, n.4,São Paulo, 2009.

ESPINHA, P. G.; MACHADO, H. G. **Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante sobrevivência?** Ram, Rev. Adm. Mackenzie, v. 11, n. 4. São Paulo, SP. Jul./Ago. 2010, p. 131-153.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** Tradução Irene de Bojano e Mário de Souza. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GALLI, L.C.L; GIULIANI, A.C.; MARTINELLI, D. P. **A influência da liderança na competitividade das Micro e Pequenas Empresas: um estudo exploratório no Setor Moveleiro Artesanal de São José do Rio Preto- SP. Anais.** VI EGEPE, Encontro de

Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Editora Atlas, 4ª edição, 2007.

GS&MD. **Gouvêa de Souza**. Disponível em:<http://www.gsmd.com.br/pt/eventos/momentum /novas-perspectivas-no-franchising-parte-1> Acesso em 02 de dezembro de 2013.

GUIA DO FRANCHISING. Disponível em:<http://www.portaldo franchising.com.b r/numeros -do -franchising/segmentacao-por-stado -2012relevância>. Acesso em 11 de outubro de 2013.

GUIA DO FRANCHSING. Disponível em: <http://guiadofranchising.flegoo.com/master-franquia-saiba-o-que-e-e-como-funciona/>. Acesso em 11 de outubro de 2013.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARQUES, D. S. P.; MERLO E. M. **Barreiras à Internacionalização de Franquias Brasileiras.** 3Es – III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo – SP, 2007.

MAXIMIANO A. C. A. **Introdução à administração**. Editora Atlas 7ª edição. São Paulo, 2007.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDELSOHN, M. **A essência do franchising.** Difusão de Educação e Cultura. São Paulo, 1994.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2ª. Porto Alegre: Bookman, 2010

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Lerning, 2002.

MUNIZ, A. J. O; FARIA, H. A. **Teoria geral da administração: noções básicas.** São Paulo: Atlas, 2007.

NEELY, A. **Measuring Business Performance.** London: The Economist Newspaper and Profile Books. 1998.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda.** International. Journal of Operations & Production Management. v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEVES, J.L. **Pesquisa qualitativa – Características, usos e possibilidades.** Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, V.1, nº3, 2º sem./1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Introdução à administração: teoria e prática**. Editora Atlas. São Paulo, 2009.

PADILHA, M.C.A.; SEVERO, L.S.; MELLO,F.G.; MATTOS, P.; SLUSZZ, T. **Estratégia de Franchising : as vantagens e as desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do franqueador.** Estudo & Debate, Lajeado, v. 17, n. 2, p. 79-92, 2010.

PAIVA, S.B. **Franquia: uma estratégia empresarial através de rede de empresas.** SEBRAE biblioteca online, revista estudos avançados em administração, 2005.

PORTAL DO FRANCHISING. Disponível em:<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor> Acesso em: 25 agosto de 2012.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SERIVÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - ***SEBRAE. O que é franquia.*** Cartilha, 2005. Disponível em:<www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/../NT00031C6E.pdf>. Acesso em 25 de agosto de 2012.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VADE MECUM - LEI 8.955/1994 – **Lei do contrato de franquia empresarial (franchising)** artigo 2º.

YIN, R.K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. Editora Bookman, 2ª edição, Porto Alegre, 2001.

WREN, Daniel A. **The history of management thought.** 5rd. New Jersey: Wiley, 2005.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO

1. O que te levou a escolher essa franquia? Por quê?

2. Você já a conhecia anteriormente?

3. Quando buscou contato com a franquia obteve apoio da franqueadora?

4. Você tinha critérios para a escolha? Quais?

5. Você fez algum tipo de pesquisa com relação à melhor escolha a fazer? Se sim, de que tipo? Onde buscou as informações?

6. Qual o investimento realizado para abertura da franquia?

7. É possível que outras pessoas tenham a mesma franquia na mesma cidade? Existe algum tipo de restrição para abertura em termos de espaço? Por exemplo: somente uma franquia por bairro, ou por cidade.

8. Você pode ser dono da franquia em outros locais?

9. Você já tinha algum negócio próprio? Se sim, apenas incorporou a franquia ao seu atual negócio?

10. Como você lida com o negocio? Se sente proprietária da marca? Ou se sente empregado da marca?

11. A franquia tem missão, visão e valores definidos pela franqueadora ou pelo franqueado? Quais são eles?

12. Como é feito o planejamento estratégico da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido?

13. Como é feito o planejamento das operações da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido? (forma de prestação do serviço, treinamento de pessoal, ambiente de loja, identidade da marca).

14. A franqueadora se prontifica a elaborar um plano geral de ação de modo a orientar o franqueado por certo período de tempo? De quanto é esse tempo?

15. Quais são as ações de marketing articuladas pela franquia (propaganda, promoção, patrocínio)? Como estas ações são operacionalizadas? São ações impostas

pela franqueadora ou existe liberdade para a franquia tomar suas próprias decisões neste quesito?

16. Os produtos/ serviços são disponibilizados apenas pela franqueadora? Você pode vender produtos diversos na empresa?

17. A matéria prima é comprada da franqueadora apenas ou existe produção no local?

18. Os produtos da franquia são vendidos exclusivamente na loja da franquia?

19. Que tipo de apoio é fornecido pela franqueadora em termos Operacionais?

20. Que tipo de apoio é fornecido pela franqueadora em termos tecnológicos?

21. Como são divididas as funções na franquia no que diz respeito ao franqueado e franqueador?

22. Como é organizada a empresa franqueada? Como são divididos os cargos e funções? Existe um modelo pronto vindo da franqueadora?

23. Qual o grau de autonomia possuído pela franqueadora para tomada de decisão? Quais aspectos positivos e de melhoria?

24. De que maneira são identificadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido?

25. Como a franqueada e a franqueadora se relacionam? Existem reuniões? Como? Há visitas periódicas na franquia? O franqueador se disponibiliza para discutir em relação às possíveis melhorias e mudanças a serem feitas na organização? Quais aspectos positivos e de melhoria?

26. Como é feito o controle financeiro da franqueada? Existe um padrão de gerenciamento definido pela franqueadora?

27. A franqueadora realiza auditorias nas franqueadas? Como são feitas?

28. O gerenciamento de pessoal é acompanhado pela franqueadora?

29. A franqueadora fornece feedback sobre o desempenho da franqueada? Como isto é realizado?

30. Que tipo de suporte é oferecido pela franqueadora quando são identificadas falhas operacionais na franqueada?

31. Quais os pontos positivos e de melhoria em relação ao processo de controle da franquia?

ANEXO 2

ENTREVISTA 1

1. O que te levou a escolher essa franquia? Por quê?

Eu me interessei pela franquia primeiro porque ela é uma empresa familiar, achei a idéia muito original. Oferecer um produto simples de qualidade e bom preço, que nos faz reviver bons momentos que hoje se tornam cada vez mais raros. Eu me identifiquei muito com os empresários.

2. Você já a conhecia anteriormente?

Sim, conheci a primeira loja, antes de se tornar uma franquia. Quando nós abrimos a loja ainda não existia o sistema de franquia, éramos uma filial da empresa até que os donos resolveram transformá-la em uma franquia.

3. Quando buscou contato com a franquia obteve apoio da franqueadora?

Sim, totalmente, eles me apoiaram em tudo que precisei tirando todas as minhas duvidas.

4. Você tinha critérios para a escolha? Quais?

Sim, Originalidade e também me interessei pelo investimento atrativo e com baixo risco.

5. Você fez algum tipo de pesquisa com relação à melhor escolha a fazer? Se sim, de que tipo? Onde buscou as informações?

Não. Eu conhecia a empresa e isso foi o que me interessou em abrir a filial.

6. Qual o investimento realizado para abertura da franquia?

Relativamente baixo, comparada a outras franquias. Pois na época se tratava de uma franquia nova e pouco conhecida.

7. É possível que outras pessoas tenham a mesma franquia na mesma cidade? Existe algum tipo de restrição para abertura em termos de espaço? Por exemplo: somente uma franquia por bairro, ou por cidade.

Sim é possível ter outros donos na mesma cidade, mas existem restrições quanto à quantidade de lojas, dependendo da cidade por causa do tamanho da cidade. Também existe uma divisão regional.

8. Você pode ser dono da franquia em outros locais?

Sim desde que na cidade tenha espaço para mais uma ou não tenham restrições no contrato das que existirem.

9. Você já tinha algum negócio próprio? Se sim, apenas incorporou a franquia ao seu atual negócio?

Não.

10. Como você lida com o negocio? Se sente proprietária da marca? Ou se sente empregado da marca?

Ah, eu acredito em princípios básicos, como: seriedade, ética, honestidade, compromisso, qualidade e bom atendimento, porque ai, se todos os envolvidos nesta franquia, sejam franqueados ou a franqueadora, se sentem donos da marca, tem também o interesse em comum em inovar e aperfeiçoar a empresa.

11. A franquia tem missão, visão e valores definidos pela franqueadora ou pelo franqueado? Quais são eles?

Sim, há três fundamentos básicos na franquia.

Qualidade de seus produtos e atendimento;

Crescimento ordenado e sustentável;

Compromisso com resultados;

Com base nestes preceitos a franquia 1 tem como Missão:

"Oferecer às pessoas produtos de qualidade, que garantam sua satisfação, agregando sabor e valor às suas vidas, trazendo à lembrança as coisas que são realmente importantes."

12. Como é feito o planejamento estratégico da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido?

Sim a franqueadora acompanha todo o processo. Desde a análise e escolha do ponto até a inauguração da loja depois disso não temos muito apoio, só o que precisarmos com o tempo.

13. Como é feito o planejamento das operações da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido? (forma de prestação do serviço, treinamento de pessoal, ambiente de loja, identidade da marca).

A gente tem os treinamentos que são feitos pela franqueadora em uma unidade, temos que seguir os padrões de ambiente de loja e identidade da marca, definidos pela franqueadora também, mas fora isso nós mesmos planejamos a empresa, como faremos e quando. Claro que tudo tem que ser aprovado pela franquia, mas temos bastante liberdade para nos programar.

14. A franqueadora se prontifica a elaborar um plano geral de ação de modo a orientar o franqueado por um certo período de tempo? De quanto é esse tempo?

Sim, eu acredito que sim porque sempre temos reuniões em que eles repassam o que pretendem, por exemplo, informam os franqueados se irão abrir mais lojas, como esperam que sejam as vendas, esse tipo de coisa. Não tem um tempo certo. Que eu tenha participado foram todos os anos, mas essas reuniões acho que falam mais do futuro da franquia, não dão metas para cada franquia em especifico.

15. Quais são as ações de marketing articuladas pela franquia (propaganda, promoção, patrocínio)? Como estas ações são operacionalizadas? São ações impostas pela franqueadora ou existe liberdade para a franquia tomar suas próprias decisões neste quesito?

A parte de propaganda e as promoções, algumas, são realizadas em todas as lojas, outras nos temos liberdade para fazer. Sim existe liberdade para outras ações, desde que estas estejam de acordo com os padrões estabelecidos pela franqueadora e

não promovam concorrência interna dentro da cidade já que muitas lojas são de outros donos.

16. Os produtos/ serviços são disponibilizados apenas pela franqueadora? Você pode vender produtos diversos na empresa?

Não são fornecidos pela franqueadora porque a gente produção no local, também não é permitida a venda de outros produtos na empresa nem o da empresa em outros lugares.

17. A matéria prima é comprada da franqueadora apenas ou existe produção no local?

A produção é local e os produtos também, mas agente precisa sempre atender aos padrões do modelo da franquia, como qualidade da farinha.

18. Os produtos da franquia são vendidos exclusivamente na loja da franquia?

Sim.

19. Que tipo de apoio é fornecido pela franqueadora em termos Operacionais?

Eles fazem treinamento de pessoal, analise e acompanhamento do desempenho.

20. Que tipo de apoio é fornecido pela franqueadora em termos tecnológicos?

Desde a montagem e suporte de maquinário para linha de produção, e implantações de sistemas de automação.

21. Como são divididas as funções na franquia no que diz respeito ao franqueado e ao franqueador?

O franqueado é quem decide como deve ser gerida a franquia e o franqueado tem o dever de seguir e constatar o que é melhor ou pior para cada unidade e reportar a sua franqueadora.

22. Como é organizada a empresa franqueada? Como são divididos os cargos e funções? Existe um modelo pronto vindo da franqueadora?

Sim existe um modelo sugerido, mas nós da franquia temos certa autonomia para adequações e mudanças de pontos que não consideramos necessários ou eficientes.

23. Qual o grau de autonomia possuído pela franqueadora para tomada de decisão? Quais aspectos positivos e de melhoria?

Eu peço autorização quando quero fazer alguma mudança, mas tenho muita liberdade, as opiniões são sempre bem vindas para a franqueadora.

24. De que maneira são identificadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido?

A gente só tem como identificar as oportunidades e ameaças da empresa internamente, durante nossas conversas entre nós e entre os clientes. Quando identificamos algo de bom ou de ruim para a empresa nos reportamos à franqueadora e aí nos reunimos para falar das nossas ideias e o que achamos que poderia melhorar a empresa e o que estaria atrasando ela.

25. Como a franqueada e a franqueadora se relacionam? Existem reuniões? Como? Há visitas periódicas na franquia? O franqueador se disponibiliza para discutir em relação às possíveis melhorias e mudanças a serem feitas na organização? Quais aspectos positivos e de melhoria?

A gente se fala constantemente através canais de comunicação com uma equipe de relacionamento e pelas reuniões organizadas pela franqueadora. A gente também tem visitas periódicas na franquia. Sempre há espaço para sugestões de futuras melhorias.

É fundamental que haja uma ótima comunicação entre as partes, há sempre uma equipe de relacionamento bem preparada para nos atender e prestar suporte em varias áreas. Não acho que seja necessário mais contato com a franquia, temos bastante contato.

26. Como é feito o controle financeiro da franqueada? Existe um padrão de gerenciamento definido pela franqueadora?

O controle é feito internamente e através de um modelo fornecido pela franqueadora.

27. A franqueadora realiza auditorias nas franqueadas? Como são feitas?

Sim, através de visitas periódicas onde são observados aspectos essenciais à franquia e para que todas tenham praticamente o mesmo padrão de funcionamento.

28. O gerenciamento de pessoal é acompanhado pela franqueadora?

Não, os funcionários são geridos por nos mesmos. Aqui nesta unidade só trabalham os membros da família. Só as vezes que temos treinamentos.

29. A franqueadora fornece feedback sobre o desempenho da franqueada? Como isto é realizado?

Sim, nós temos um relatório com o feedback mensalmente, e pela analise dos relatórios nós tentamos mudar o que for necessário.

30. Que tipo de suporte é oferecido pela franqueadora quando são identificadas falhas operacionais na franqueada?

A franqueadora tem uma equipe treinada que oferece orientações e acompanhamento no local.

31. Quais os pontos positivos e de melhoria em relação ao processo de controle da franquia?

Há um acompanhamento detalhado e frequente quanto ao desenvolvimento da franquia, não permitindo que a mesma se desvie do modelo de negócio proposto pela franqueadora.

ENTREVISTA 2

1. O que te levou a escolher essa franquia? Por quê?

Bom, tudo começou com meu cunhado que tem quatro lojas entre Campinas e São Paulo e ele queria abrir uma aqui em Ribeirão Preto na época que estava abrindo o Novo Shopping. Antes só existia uma franquia dessa no Ribeirão Shopping e até hoje ela já fechou lá.

Então, aí ele conseguiu investir aqui em Ribeirão também. O investimento era baixo para abrir em shopping porque o tamanho da loja seria pequeno e ele abriu.

Um tempo depois eu ajudava meu cunhado a cuidar das unidades de Campinas e como minha esposa e meu filho moravam aqui eu resolvi comprar do meu cunhado a franquia, fui pagando para ele aos poucos.

Foi assim que decidi pela franquia.

2. Você já a conhecia anteriormente?

Sim, eu trabalhava na administração de duas unidades dela em outra cidade.

3. Quando buscou contato com a franquia obteve apoio da franqueadora?

Sim, eu e meu cunhado começamos a abrir as franquias quando ela ainda era pequena. Hoje são muitas franquias, mas no começo não então tínhamos todo apoio dos donos e também era maior esse apoio antes porque eles só tinham a franquia de comida asiática, hoje eles são um grupo com várias marcas de franquia.

4. Você tinha critérios para a escolha? Quais?

Não, eu abri porque comprei do meu cunhado e ele resolveu abrir a franquia porque foi para duas grandes cidades em que a comida asiática sempre foi muito bem vista e vendida. Hoje temos vários restaurantes de comida asiática em varias cidades porque virou moda esse tipo de comida, mas antes era sinônimo de status.

5. Você fez algum tipo de pesquisa com relação à melhor escolha a fazer? Se sim, de que tipo? Onde buscou as informações?

Sim, meu cunhado e eu buscamos saber bastante do mercado, mas aqui em Ribeirão não sabíamos muito se daria certo, por isso preferimos abrir em um shopping para garantir a propaganda.

6. Qual o investimento realizado para abertura da franquia?

O investimento para o meu tipo de loja é pequeno, em torno de R$36.00,00 de taxa de franquia mais o capital para a instalação que fica em torno de R$200.000,00.

7. É possível que outras pessoas tenham a mesma franquia na mesma cidade? Existe algum tipo de restrição para abertura em termos de espaço? Por exemplo: somente uma franquia por bairro, ou por cidade.

Sim, outras pessoas podem ter a franquia na cidade, mas eles delimitam a quantidade pelo tamanho da cidade. Por exemplo, em Ribeirão podem existir duas unidades dessa apenas e isso também acontece em São Paulo e Campinas e os donos podem ser vários.

O que a gente tem que ver é que existem dois modelos de restaurante. O com comida asiática que é o meu e o de sushi, que é o que vemos no Santa Úrsula. Podem ter duas franquias de cada uma dessas aqui na cidade.

8. Você pode ser dono da franquia em outros locais?

Sim.

9. Você já tinha algum negócio próprio? Se sim, apenas incorporou a franquia ao seu atual negócio?

Não, eu trabalhava em uma franquia já.

10. Como você lida com o negocio? Se sente proprietária da marca? Ou se sente empregado da marca?

Me sinto proprietário da marca em alguns sentidos. Eu é que faço tudo pela unidade e é o meu dinheiro, mas somo muito limitados. Acredito que para a gente se sentir dono mesmo teria que ter mais liberdade, só que eu também entendo que seja difícil manter um padrão e dar liberdade ao mesmo tempo. Por exemplo, a unidade do Ribeirão Shopping se recusou a fazer as mudanças que a franquia exigia e passou

muito tempo fora do padrão ate que um dia o franqueado pegou de volta a franquia e ai só existia a minha loja em Ribeirão. Só depois que abriu no Santa Úrsula.

11. A franquia tem missão, visão e valores definidos pela franqueadora ou pelo franqueado? Quais são eles?

A empresa tem missão e valores.

A sua missão é proporcionar uma experiência de compra única aos clientes de varejo e isso quer dizer criar lojas com design e atmosfera atraente, oferecer produtos de qualidade superior, sensação de serem especiais e realizarem uma boa compra. Também contamos com produtos de qualidade e compromisso no momento da compra como funcionários educados e pacientes.

Nossos valores são ética, transparência, excelência e inovação. Respeito pelos clientes e compromisso em bem atende-los, respeito pelos fornecedores, colaboradores e sociedade.

12. Como é feito o planejamento estratégico da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido?

A franqueadora tem a sua estratégia para gerir e auxiliar a franquia, mas não temos auxilio para o planejamento da nossa unidade. Somos responsáveis e livres para isso na franquia o que eles ajudam é na parte controle financeiro, marketing, mas não temos uma estratégia definida. Acho que por estarmos em um shopping essa já é nossa estratégia.

13. Como é feito o planejamento das operações da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido? (forma de prestação do serviço, treinamento de pessoal, ambiente de loja, identidade da marca).

Sim, a franquia auxilia inteiramente porque temos que seguir o seu protocolo. Todos os funcionários são treinados, a loja é toda montada de acordo com o padrão da franquia, o jeito de fazer as comidas têm um mesmo padrão em todos os restaurantes e principalmente os alimentos, a franquia sempre vem testar a qualidade e também delimita os fornecedores.

14. A franqueadora se prontifica a elaborar um plano geral de ação de modo a orientar o franqueado por certo período de tempo? De quanto é esse tempo?

Sim, a cada dois anos temos uma reunião geral, um balanço da franquia e são passado os planos futuros, mas é mais para tomarmos conhecimento.

15. Quais são as ações de marketing articuladas pela franquia (propaganda, promoção, patrocínio)? Como estas ações são operacionalizadas? São ações impostas pela franqueadora ou existe liberdade para a franquia tomar suas próprias decisões neste quesito?

Tudo que fazemos é de acordo com a franquia. Nossa propaganda é toda montada por eles e no meu caso por ser em um shopping não preciso de muita propaganda. Não posso fazer nada fora do padrão a única coisa em que sou livre é para montar meu restaurante em eventos.

16. Os produtos/ serviços são disponibilizados apenas pela franqueadora? Você pode vender produtos diversos na empresa?

Só vendemos produtos da franquia 2 e tudo vem da franqueadora. Os papeis, o layout, as embalagens e utensílios de cozinha.

17. A matéria prima é comprada da franqueadora apenas ou existe produção no local?

A matéria prima é comprada pelo franqueado, mas temos uma gama de fornecedores previamente testados e aceitos pela franquia. No meu caso, por questões logísticas tivemos que desenvolver um fornecedor local então temos parceria com o Walt Mart e todos os vegetais por exemplo vêm de lá e seguindo padrão escolhido pela franquia.

18. Os produtos da franquia são vendidos exclusivamente na loja da franquia?

Sim.

19. Que tipo de apoio é fornecido pela franqueadora em termos Operacionais?

A franqueadora me da todo apoio financeiro, de sistema, treinamento de pessoal. Temos 22 funcionários e são todos treinados pela franquia.

20. Que tipo de apoio é fornecido pela franqueadora em termos tecnológicos?

Eles dizem qual o sistema e disponibilizam, mas nós é que somos responsáveis pelo sistema do computador**.**

21. Como são divididas as funções na franquia no que diz respeito ao franqueado e franqueador?

O papel da franqueadora é gerir o negocio em si e todas as unidades e o nosso é de gerir o nosso próprio negocio prestando contas à franqueadora. O suporte não é muito mas as cobranças e deveres são muitos.

22. Como é organizada a empresa franqueada? Como são divididos os cargos e funções? Existe um modelo pronto vindo da franqueadora?

Não, sou livre para escolher meus funcionários e decidir onde aloca-los, meu dever apenas é treiná-los**.**

23. Qual o grau de autonomia possuído pela franqueadora para tomada de decisão? Quais aspectos positivos e de melhoria?

Nós temos pouca autonomia. Somos obrigados a comunicar todas as mudanças e melhorias da empresa para que eles aprovem e possamos mudar o que for necessário. O que temos mais liberdade são os eventos que podemos fazer por conta própria, mas não acredito que isso seja muito ruim pois são questões necessárias para que a empresa sempre fique do jeito correto para que ela continue funcionando bem.

24. De que maneira são identificadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido?

A franqueadora não interfere nas percepções do franqueado. O que a gente identifica no publico que atendemos a gente faz uma pesagem da importância daquilo

e se for necessário alguma mudança falamos com a franqueadora. Algumas coisas nós já possuímos o como proceder pois nosso negocio depende muito da habilidade de pessoas e não muito de maquinas, temos que preparar todos os produtos, então quando algo sai errado e vemos uma insatisfação já sabemos o que fazer e quando temos problemas internamente também. Temos um protocolo de reuniões de equipe para seguir mensalmente.

25. Como a franqueada e a franqueadora se relacionam? Existem reuniões? Como? Há visitas periódicas na franquia? O franqueador se disponibiliza para discutir em relação às possíveis melhorias e mudanças a serem feitas na organização? Quais aspectos positivos e de melhoria?

Sim, temos muitas reuniões e visitas frequentes para testar e manter a qualidade da franquia, mas nunca é com o dono da franquia. O grupo que cuida dessa franquia tem varias diretorias, uma para cada tipo de franquia e então lidamos com essas equipes. Tenho a franquia a muito tempo e esse tipo de negocio me satisfaz muito e não sinto falta de nada pois se tivéssemos mais apoio nos sentiríamos ainda mais presos então não acredito que deva mudar nada pois se aumentar a pressão não seremos mais que gerentes e não donos de um restaurante, embora não donos da marca.

26. Como é feito o controle financeiro da franqueada? Existe um padrão de gerenciamento definido pela franqueadora?

Sim, temos um programa de computador fornecido pela empresa.

27. A franqueadora realiza auditorias nas franqueadas? Como são feitas?

Sim, temos auditorias a cada três meses e ai os auditores vêm com um aviso prévio e temos nossa nota.

28. O gerenciamento de pessoal é acompanhado pela franqueadora?

Não, mas de tempos em tempos eles passam por uma reciclagem.

29. A franqueadora fornece feedback sobre o desempenho da franqueada? Como isto é realizado?

Sim, mensalmente temos um relatório da franqueadora informando como estamos indo e isso é feito via e-mail e também durante as reuniões que temos.

30. Que tipo de suporte é oferecido pela franqueadora quando são identificadas falhas operacionais na franqueada?

Quando é necessário nos temos suporte presencial da franqueadora, mas geralmente não temos muitas falhas e se tivermos um problema pequeno por e-mail ou telefonema.

31. Quais os pontos positivos e de melhoria em relação ao processo de controle de desempenho da franquia?

A franquia é muito bem desenvolvida e tem uma equipe muito bem formada e equipada para nos prover tudo o que precisarmos e esse é o melhor aspecto que encontro, tudo que precisamos temos ajuda desde que seja referente ao modelo determinado pela franqueadora.

Acredito que tudo que é feito pela franqueadora é pelo bem da gestão da mesma, mas a rigidez do negocio é muito grande. Gostaria de ter mais liberdade, por exemplo no quesito publicidade apesar do meu ponto já ser uma grande publicidade.

ENTREVISTA 3

1. O que te levou a escolher essa franquia? Por quê?

Ta, eu não sou o dono da rede, sou amigo do dono, mas a criação dela veio da visão que o proprietário teve. Em todo lugar tem um doguinho de rua, ele quis fazer um ambiente melhor, mais agradável com um preço parecido com o de rua e montar um lugar legal que venda cachorro quente mesmo. Tanto é que a franquia 3 foi a primeira franquia do Brasil e a maior também. E o nome veio em homenagem a dois cachorros que ele tem, que são os da foto da marca, o schnauzer.

2. Você já a conhecia anteriormente?

Sim, eu conheço o criador.

3. Quando buscou contato com a franquia obteve apoio da franqueadora?

Sim, total apoio até porque o dono era o meu amigo e fui a 11ª franquia, hoje já somos em 37. São 32 no estado de São Paulo e 5 fora.

4. Você tinha critérios para a escolha? Quais?

Não tive critérios. O negócio me interessou e o contato com o dono me incentivou.

5. Você fez algum tipo de pesquisa com relação à melhor escolha a fazer? Se sim, de que tipo? Onde buscou as informações?

Não. Só pesquisei o local. Eu acabei não fazendo pesquisas sobre outras franquias por conta de conhecer o dono e também por ver o sucesso lá em Presidente Prudente. O que eu vi aqui em Ribeirão Preto é que não tinha nenhuma lanchonete desse tipo.

O lanche de ribeirão é diferente, ele é mais tipo Mc Donald e a franquia traz um estilo diferente e novo de lanche.

Eu conhecia aqui a cidade porque trabalho em Sertãozinho, então conhecia um pouco daqui. Quando fui abrir fiquei na opção entre Sertãozinho e aqui. Ai pelo

tamanho eu preferi aqui. Em sertãozinho abriu já também a franquia 3, é de um amigo meu, eu que indiquei para ele.

6. Qual o investimento realizado para abertura da franquia?

Ah, não é um investimento muito alto não porque não temos muitos equipamentos né.

7. É possível que outras pessoas tenham a mesma franquia na mesma cidade? Existe algum tipo de restrição para abertura em termos de espaço? Por exemplo: somente uma franquia por bairro, ou por cidade.

Não, eu comprei a franquia e o direito da cidade de Ribeirão Preto. Durante cinco anos pela franquia 3, só eu posso abrir aqui em ribeirão. A cada 200 mil habitantes pode abrir uma franquia. A minha intenção é abrir 3 aqui, mas mais para frente. No intervalo de cada dois anos eu tenho que abrir outra loja. Sempre o que for abrir eu sou o primeiro, se eu falar não pode deixar outro abrir, ai tudo bem.

8. Você pode ser dono da franquia em outros locais?

Sim, em lugares que não tenha eu posso e em ribeirão preto também. Onde já tiver eu tenho que pedir permissão para o franqueado e geralmente eles não permitem como eu disse antes.

9. Você já tinha algum negócio próprio? Se sim, apenas incorporou a franquia ao seu atual negócio?

Não. Minha mãe é dona de salão de beleza em Presidente Prudente, mas eu não tinha noção de negócios.

10. Como você lida com o negocio? Se sente proprietária da marca? Ou se sente empregado da marca?

No começo eu tive muitos problemas. As pessoas confundem muito franquia como se você não tivesse que fazer nada. Eu como nunca fui empresário então no começo achei que não ia ter trabalho nenhum, mas não é assim. Eles passam o know how da marca, a experiência deles, agora o restante é como se não existisse uma franquia por traz, é você que tem que cuidar de tudo.

Eu me sinto o dono do restaurante sim. Tanto é que se você for na loja de Sertãozinho, eles não trabalham com milk-shake nem os combos. A minha franquia é a padrão, então a partir agora do próximo mês eles vão começar a ter os combos e os milk-shakes.

Eu pedi autorização para fazer o teste e mostrar para eles que era melhor e ai deu certo o teste, foi bem melhor a lucratividade, ai eu passei para rede.

11. A franquia tem missão, visão e valores definidos pela franqueadora ou pelo franqueado? Quais são eles?

Sim, a missão é de atender com excelências seus consumidores e Hot Dogs saborosos e inovar com produtos, preços atrativos e um sabor irresistível.

12. Como é feito o planejamento estratégico da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido?

No começo tínhamos todo o apoio da franqueadora, hoje nós mesmos planejamos nosso mês. E o planejamento da franqueadora também ainda esta se modificando com o tempo.

13. Como é feito o planejamento das operações da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido? (forma de prestação do serviço, treinamento de pessoal, ambiente de loja, identidade da marca)

Ainda não temos muito planejamento das operações. A partir do próximo mês teremos mais porque faremos uma unidade para treinamento específico e será aqui em Ribeirão.

14. A franqueadora se prontifica a elaborar um plano geral de ação de modo a orientar o franqueado por certo período de tempo? De quanto é esse tempo?

A franquia é muito nova ainda. Nós estamos nos organizando e a franqueadora também então fica difícil falar em plano de ação ou de metas. A gente esta buscando melhorar o sistema e formalizar tudo.

15. Quais são as ações de marketing articuladas pela franquia (propaganda, promoção, patrocínio)? Como estas ações são operacionalizadas? São ações impostas pela franqueadora ou existe liberdade para a franquia tomar suas próprias decisões neste quesito?

A parte de marketing a gente teve grandes problemas. A agencia não estava fazendo as coisas direito. Aqui em ribeirão eu tenho uma agencia à parte além da que a franquia indica e que faz as fotos como o do milk-shake que fui eu desenhei, mas agora eles já pegaram os desenhos e é da franqueadora, já que outras lojas vão ter esses produtos também.

A parte de entrega também, nós vamos ter pedidos online no site, é uma tecnologia nova. A gente já faz entrega e a maquina vai junto mas isso demorará e será implantado em Ribeirão primeiro pela franqueadora.

16. Os produtos/ serviços são disponibilizados apenas pela franqueadora? Você pode vender produtos diversos na empresa?

Não, nós compramos nossos produtos e só os nossos produtos que podem ser vendidos aqui.

17. A matéria prima é comprada da franqueadora apenas ou existe produção no local?

Dos produtos, o que a franquia determina é a marca dos produtos. Exemplo, a salsicha tem que ser perdigão, a marca catupiry. A única coisa que vem da franquia são os papeis do lanche e os da bandeja.

O pão eles passam o tamanho e eles vêm testar a qualidade que eles querem. Eu posso trocar de fornecedor, mas desde que mantenha a qualidade. Eu já troquei três vezes.

A gente até está tentando patentear o pão para distribuir para toda rede, mas é complicado ainda mais por se tratar de um produto tão perecível, da muito problema na distribuição.

18. Os produtos da franquia são vendidos exclusivamente na loja da franquia?

Sim.

19. Que tipo de apoio é fornecido pela franqueadora em termos Operacionais?

O apoio que eles dão é o operacional na questão administrativa mais no inicio. Hoje eu tenho bem pouco da franquia, mas eles ainda dão apoio de marketing e todo o know how de lanches de criação dos novos lanches, as ideias novas.

20. Que tipo de apoio é fornecido pela franqueadora em termos tecnológicos?

Só o do sistema. Os equipamentos nós somos livres para usar até porque é uma franquia que tem dois anos ainda então estamos em teste de tudo.

Tem um sistema padrão da franquia que a gente utiliza, que a rede toda utiliza que é onde eles acompanham nossas vendas. Acompanham como que está sendo as vendas, se estão melhorando ou caindo. Eles ligam para dar um suporte, saber como esta o mês, pedindo opinião também sobre os lançamentos.

21. Como são divididas as funções na franquia no que diz respeito ao franqueado e ao franqueador?

O franqueador é com o tempo um auxiliador e criador, mas nós temos que cuidar livremente da empresa.

22. Como é organizada a empresa franqueada? Como são divididos os cargos e funções? Existe um modelo pronto vindo da franqueadora?

Não, nós somos livres para nos organizar, dividir cargos e funções e conforme vamos crescendo e tendo mais empresas os cargos são mais divididos e determinados.

23. Qual o grau de autonomia possuído pela franqueadora para tomada de decisão? Quais aspectos positivos e de melhoria?

Eu peço autorização formal para tudo, mas eu tenho muita liberdade para promover melhorias e fazer sugestões.

24. De que maneira são identificadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido?

Ah, com o tempo a gente vai percebendo o que da certo em cada unidade e o que não da e ainda temos possibilidade de fazer mudanças porque somos bem livres para escolhas.

25. Como a franqueada e a franqueadora se relacionam? Existem reuniões? Como? Há visitas periódicas na franquia? O franqueador se disponibiliza para discutir em relação às possíveis melhorias e mudanças a serem feitas na organização? Quais aspectos positivos e de melhoria?

Eu tenho ainda muitas reuniões porque, por exemplo, os meus equipamentos na cozinha são diferentes das outras lojas, eu fui adquirindo equipamentos e mostrando para eles o que era melhor, mais rápido para fazer os lanches. Acho que estamos bem desse modo e não há necessidade de melhorias na comunicação.

26. Como é feito o controle financeiro da franqueada? Existe um padrão de gerenciamento definido pela franqueadora?

Nós temos um sistema, mas fazemos o controle financeiro por meio de planilhas porque o sistema ainda é muito falho.

27. A franqueadora realiza auditorias nas franqueadas? Como são feitas?

Tem auditoria a cada três meses e a esporádica, o cliente oculto.

28. O gerenciamento de pessoal é acompanhado pela franqueadora?

Não, aqui em Ribeirão eu serei a unidade modelo e todas as novas franquias virão para cá fazer o treinamento.

Além de franqueado, agora eu faço parte da franquia também. Essa loja de ribeirão preto é o polo de treinamento de todos os franqueados agora.

A partir do próximo mês agora todo mundo que for abrir no Brasil vai ter que treinar na minha franquia em ribeirão.

29. A franqueadora fornece feedback sobre o desempenho da franqueada? Como isto é realizado?

Eu tenho os relatórios das vistorias, mas não tenho nenhum feedback. No fim do mês eles passam sobre como estão as vendas e no meu caso é mais pessoal porque eu sou amigo do franqueador.

30. Que tipo de suporte é oferecido pela franqueadora quando são identificadas falhas operacionais na franqueada?

Nós podemos sugerir as mudanças e implantar em todas se for uma mudança necessária para que fiquem no padrão. A franqueadora vem e testa tudo que fazemos para dar o seu parecer.

31. Quais os pontos positivos e de melhoria em relação ao processo de controle da franquia?

Eu faço muitas sugestões...bastante mesmo e o que eu queria agora é que eles fizessem um centro de distribuição de alguns produtos porque se tivesse a gente conseguiria reduzir muitos custos. E o nosso sistema que é muito falho principalmente porque o sistema é muito ruim para controle de estoque por exemplo. Temos que fazer na planilha, o sistema é meio ineficiente ainda.

ENTREVISTA 4

1. O que te levou a escolher essa franquia? Por quê?

O que me fez escolher essa franquia foi que eu já a conhecia, tanto os produtos, quanto os resultados sobre a geração de receita. Estes dois fatores – produtos muitíssimo atrativos por um preço extremamente acessível (especialmente se comparados com os concorrentes) e os resultados financeiros – foram fundamentais pela escolha da minha franquia. Além disso houve um fator que envolveu esta escolha e que não tem necessariamente a ver com a marca pela qual optei por aderir: trata-se de uma franquia de comida japonesa – segmento que está cada vez mais em alta no mercado da região Sudeste brasileira. E por fim, embora o valor total do investimento ser alto apresentou um ponto de equilíbrio bem mais rápido do que o normal.

2. Você já a conhecia anteriormente?

Sim.

3. Quando buscou contato com a franquia obteve apoio da franqueadora?

Sim. No início, quando você demonstra interesse por adquirir uma franquia, todas as franqueadoras te dão total apoio, desde que você mostre que possui o valor do capital total já em mãos para dar início. Com a minha franquia não foi diferente. Digo isso porque pesquisei bastante e entrei em contato com cerca de 30 franqueadoras antes de fechar minha escolha.

4. Você tinha critérios para a escolha? Quais?

Sim, eram eles: valor total do investimento, valor da taxa de royalties, tempo médio para chegar ao ponto de equilíbrio, faturamento bruto e líquido mensal, anual e sazonal, consolidação da marca no mercado e número de unidades franqueadas.

5. Você fez algum tipo de pesquisa com relação à melhor escolha a fazer? Se sim, de que tipo? Onde buscou as informações?

Sim, pesquisei cerca de 30 franquias. De modo geral eu fazia 2 tipos de pesquisas: internet, colhendo o maior número de informações possíveis (inclusive com relação a índice de reclamações e falência/fechamento de unidades franqueadas daquela marca) e por meio da aquisição de 2 anuário de franquias.

6. Qual o investimento realizado para abertura da franquia?

Total de R$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais).

7. É possível que outras pessoas tenham a mesma franquia na mesma cidade? Existe algum tipo de restrição para abertura em termos de espaço? Por exemplo: somente uma franquia por bairro, ou por cidade.

Quanto a franquias na mesma cidade há disposições contratuais que garantem a exclusividade e preferência para abertura de outra unidade na mesma cidade sempre favorecendo o atual franqueado.

Há restrição com relação à cidade onde ela vai ser aberta: a cidade escolhida pelo franqueado deve possuir alguns itens sem os quais não há autorização da franqueadora, como densidade demográfica e renda per capita, por exemplo. O mesmo acontece com o local e a metragem máxima e mínima que o estabelecimento deve ter.

8. Você pode ser dono da franquia em outros locais?

Sim, desde que neste local já não haja outro franqueado.

9. Você já tinha algum negócio próprio? Se sim, apenas incorporou a franquia ao seu atual negócio?

Sim, já tinha outros dois negócios próprios, mas nenhum deles com nenhum tipo de relação com a franquia. Tratavam-se de um consultório de Coaching e Consultoria Empresarial e o outro de uma exportadora de cosméticos brasileiros para Angola e Portugal.

10. Como você lida com o negocio? Se sente proprietária da marca? Ou se sente empregado da marca?

Não me sinto nem proprietário da marca, porque de fato não sou, apenas faço o uso concessionado dela, nem me sinto empregado da marca porque também não sou.

É mais simples a resposta: sou dono de um estabelecimento; é meu, sou dono de tudo o há nele, e este negócio/estabelecimento apenas segue padrões e modelos já testados e que funcionam, mostrando resultados com menores riscos com uma marca que não foi criada por mim (nome, logo, desenhos, layout) e pelos quais, inclusive, não tenho o menor apego.

11. A franquia tem missão, visão e valores definidos pela franqueadora ou pelo franqueado? Quais são eles?

Com relação a isso, tudo o que aparece no material da franqueadora para o franqueado é apenas o seguinte texto: "Valorizando a tradição, a cultura e o modo de preparo, o 'Nome da Franqueadora' busca diariamente superar todas as expectativas, sempre atendendo os clientes com primor e maestria, oferecendo o melhor da culinária japonesa, com atendimento personalizado, apresentações impecáveis e sabores incomparáveis".

12. Como é feito o planejamento estratégico da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido?

Não, sou eu mesmo quem planejo a estratégia dentro dos padrões da franquia, dentro da estratégia definida por ela previamente.

13. Como é feito o planejamento das operações da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido? (forma de prestação do serviço, treinamento de pessoal, ambiente de loja, identidade da marca).

Sobre esta parte operacional há um planejamento o qual deve ser seguido com relação a itens como: layout, padrão visual da loja, marcas dos produtos que são utilizados na cozinha, treinamento de todos os funcionários, tempo de produção, qualidade e o tamanho (peso também) dos produtos, pois nossos materiais, insumos e produtos finais não vêm porcionados nem pré-preparados. É tudo preparado na hora e de forma artesanal.

14. A franqueadora se prontifica a elaborar um plano geral de ação de modo a orientar o franqueado por certo período de tempo? De quanto é esse tempo?

A franquia elabora anualmente e libera para todos os franqueados quais são suas metas e objetivos para aquele ano e isso é muito desanimador porque nos sentimos como empregados, fica difícil gerir o negocio dessa forma.

15. Quais são as ações de marketing articuladas pela franquia (propaganda, promoção, patrocínio)? Como estas ações são operacionalizadas? São ações impostas pela franqueadora ou existe liberdade para a franquia tomar suas próprias decisões neste quesito?

Todas as ações de marketing são pré-determinadas e impostas pela franqueadora. Não há liberdade nenhuma para o franqueado criar ou agir neste aspecto. A franquia trabalha basicamente com ações promocionais no Facebook, Facebook ads, Google ads, sites como Groupon, Papa Rango, mecanismos de SEO, e panfletagem de mini cardápios. Estou numa luta árdua para conseguir implementar uma ação promocional de mkt (com relação a outdoor) mais agressiva em termos de comunicação e de mercado, mas ainda assim é difícil.

16. Os produtos/ serviços são disponibilizados apenas pela franqueadora? Você pode vender produtos diversos na empresa?

Os produtos não são vendidos somente pela franqueadora. De jeito nenhum, não posso vender produtos de outras empresas.

17. A matéria prima é comprada da franqueadora apenas ou existe produção no local?

Os insumos básicos (arroz, temperos, algas) são fornecidos pela franqueadora e tem um custo considerável para o franqueado. Já os insumos mais específicos (como o salmão, por exemplo, e demais produtos orientais mais difíceis de serem encontrados normalmente) ficam a cargo do franqueado conseguir (conseguir um fornecedor, efetuar a compra e sempre todos os insumos devendo estar de acordo com as marcas que a franqueadora determina). E existe a produção dos produtos finais no local (temakis, sushis, sashimis, etc.).

18. Os produtos da franquia são vendidos exclusivamente na loja da franquia?

Sim.

19. Que tipo de apoio é fornecidopela franqueadora em termos Operacionais?

Tudo o que é fornecido tem um custo ao franqueado, inclusive a parte operacional que consiste em especificamente: treinamentos a todos os funcionários, sistemas internos de controle fiscal, financeiro, de produção e retaguarda.

20. Que tipo de apoio é fornecidopela franqueadora em termos tecnológicos?

Nenhum. O franqueado é o responsável por fazer as implantações de sistema, informática e similares.

21. Como são divididas as funções na franquia no que diz respeito ao franqueado e ao franqueador?

O modelo de negócio da franquia determina que o franqueado é responsável por gerir administrativamente em todos os aspectos e a franqueadora apenas fica na parte de supervisão de padrões. O apoio da franqueadora ao franqueado é mínimo, ineficiente e deixa muito a desejar neste aspecto. Não há nenhum tipo de acompanhamento ou suporte nesta divisão, sendo que a franquia se coloca na posição de observadora e supervisora e apenas isso. Desenvolver o negócio e geri-lo na totalidade dele fica puramente a cargo do franqueado e é desta forma simples e ineficaz que a franqueadora faz a divisão de tarefas: se esquivando das coisas mais importantes e "jogando" tudo o que for possível em cima das costas do franqueado. (Parece mentira, já que isso deveria ser tudo o que uma franqueadora não deveria fazer, mas tenho muitos amigos que também são donos de franquias de outras marcas e este tipo de reclamação dos franqueados e este tipo de postura das franqueadoras é muitíssimo mais comum do que se pode imaginar, infelizmente).

22. Como é organizada a empresa franqueada? Como são divididos os cargos e funções? Existe um modelo pronto vindo da franqueadora?

Não existe um modelo vindo pronto da franqueadora, mas eu mesmo montei os cargos e funções dentro da minha unidade franqueada:

- Frente de atendimento: 02 atendentes.

- Cozinha: 01 Suhiman Sênior, 01 Sushiman Júnior, 01 Auxilixar de Sushiman e 01 Auxiliar de Cozinha. Cada qual com um escopo e um salário diferentes.

- Limpeza: 01 Faxineira.

- Administração: 01 Gerente e 01 Secretária.

- Escritório: 01 Diretor de unidade e 01 Diretora Executiva.

Neste e em muitos outros aspectos se o franqueado não tomar a frente e fizer certas coisas, melhorias não existirão dentro da unidade franqueada.

23. Qual o grau de autonomia possuído pela franqueadora para tomada de decisão? Quais aspectos positivos e de melhoria?

Grau de 90%. Os aspectos positivos, neste caso, se dão basicamente no que diz respeito ao fato do franqueado poder fazer pequenas ações isoladas quanto algumas mudanças extremamente pequenas no espaço físico e em ações para fidelizar os clientes, como por exemplo, uma campanha isolada de Dia dos Namorados para atrair mais público e assim por diante. Mas nada que exceda coisas pequenas neste ponto e que só podem ser executadas mediantes aprovação prévia da franqueadora.

24. De que maneira são identificadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da franquia? Existe algum auxilio da franqueadora nesse sentido?

Há sim um auxílio mínimo da franqueadora neste sentido, mas não sei responder de que maneira isso tudo é identificado. Nunca vi nem recebi uma análise SWOT que fosse passada da franqueadora a mim, mas há algumas diretrizes nesse sentido que são passadas ao franqueado. Existem alguns problemas que geralmente acontecem na franquia, por exemplo, insatisfação do cliente, que já temos um protocolo de como fazer quando isso acontecer.

25. Como a franqueada e a franqueadora se relacionam? Existem reuniões? Como? Há visitas periódicas na franquia? O franqueador se disponibiliza para discutir em relação às possíveis melhorias e mudanças a serem feitas na organização? Quais aspectos positivos e de melhoria?

O relacionamento se dá basicamente por 4 vias: e-mail, telefone, reuniões presenciais e visitas. As reuniões acontecem somente quando há algum assunto

realmente muito importante ou urgente a ser tratado ou resolvido. As visitas acontecem periodicamente (às vezes com dia e horário marcados, às vezes de surpresa) e há um acompanhamento razoável da franqueadora para observar todos os processos e resultados da unidade franqueada. A franqueadora, quando se dispõe a ouvir o franqueado com relação ao que poderia ser feito para trazer melhorias, não faz nada além de simplesmente ouvir.

26. Como é feito o controle financeiro da franqueada? Existe um padrão de gerenciamento definido pela franqueadora?

A franqueadora determina o uso do Sistema NCR Colibri e por meio dele é que tudo é feito.

27. A franqueadora realiza auditorias nas franqueadas? Como são feitas?

Sim, diariamente o franqueado é obrigado a enviar o relatório fiscal e de vendas do dia para a franqueadora. Não há nenhum outro tipo de auditoria a não ser esta.

28. O gerenciamento de pessoal é acompanhado pela franqueadora?

Não, isso fica a cargo do dono da unidade franqueada e é responsabilidade unicamente do franqueado.

29. A franqueadora fornece feedback sobre o desempenho da franqueada? Como isto é realizado?

A franqueadora somente faz isso quando ela observa que algo deve ser corrigido, otimizado, melhorado, ajustado ou algo assim. Quando tudo está caminhando bem e dentro dos padrões não há feedback, nem positivo nem negativo.

30. Que tipo de suporte é oferecido pela franqueadora quando são identificadas falhas operacionais na franqueada?

De forma lenta são feitas as correções e os devidos ajustes, pois a franqueadora não é ágil no atendimento ao franqueado em nenhum sentido. Quando há o

acionamento isso é feito por meio de visitas presencias até a unidade, em seguida é gerado um relatório com as falhas e as possíveis soluções. Neste relatório há um prazo para que o franqueado faça os ajustes e, posteriormente, a constatação da franqueadora, que, por fim, aprova ou não o que foi feito.

31. Quais os pontos positivos e de melhoria em relação ao processo de controle da franquia?

Existe apenas um ponto positivo neste aspecto: quando a franqueadora nota que o faturamento periódico está abaixo do previsto, são acionados alguns mecanismos, mesmo que de forma lenta, para procurar melhorar esse quadro. Normalmente, algumas ações tomadas geram resultados bem positivos e que fazem com que os resultados da unidade sejam normalizados, até porque eles possuem interesse nisso, uma vez que mensalmente devem ser pagos os royalties e, quanto menor o faturamento da franquia, menor o faturamento de royalties da franqueadora. Além disso, eles não podem submeter o nome e a marca deles a um baixo faturamento de uma unidade franqueada, pois a ideia de franqueamento para quem compra uma unidade franqueada na prática, nada mais é do que adquirir uma idéia boa e já testada com ótimos resultados, uma marca e um nome consolidados no mercado e um faturamento acima da média se comparado a um negócio similar.