



PROJETO DE GRADUAÇÃO

ANÁLISE DA GESTÃO DA REDE DE FRANQUIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA FRANQUIA DO SETOR DE VAREJO

Por,
Leonardo Ribeiro Arantes

Brasília, 18 de abril de 2022.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

ANÁLISE DA GESTÃO DA REDE DE FRANQUIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA FRANQUIA DO SETOR DE VAREJO

POR,
Leonardo Ribeiro Arantes

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção
do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. Dr. Annibal Affonso Neto, UnB/ EPR (Orientador)

Prof. Dr. Clovis Neumann, UnB/EPR

Brasília, 18 de abril de 2022.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, meu pai Julio, minha mãe Cláudia e minha irmã Giovanna, por sempre me apoiar nos momentos difíceis e por sempre investir e acreditar nos meus estudos

Agradeço também à minha companheira Beatriz, por estar junto comigo em todas as etapas da minha vida, me dando confiança e tranquilidade para tudo

Agradeço aos meus colegas de estudo, em especial João Marcelo, Matheus e Pedro, por estarem constantemente me motivando a correr atrás dos meus sonhos

Agradeço aos meus amigos, o grupo Passando da Hora, por proporcionarem bons momentos de distração, tornando a caminhada mais agradável

Agradeço à empresa Peça Rara, e a todos os ex colegas de trabalho, por me proporcionar alto nível de aprendizado prático, além da ampla disponibilidade para a execução deste trabalho

Agradeço aos meus professores de graduação, em especial ao meu orientador Annibal, pela disponibilidade e empenho para prestar o apoio que foi preciso

A todos que de alguma maneira contribuíram para este momento, o meu mais sincero obrigado!

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Problemática	1
1.2 Objetivo	2
1.2.1 Geral	2
1.2.2 Específicos	2
1.2.3 Resultados esperados	3
1.3 Justificativa	3
1.4 Método	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 Franquias	4
2.2 Redes de Empresas	8
2.3 Gestão de redes de franquias	11
2.4 Estratégia	17
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	21
3.1 Classificação da pesquisa	21
3.2 Etapas de desenvolvimento da pesquisa	22
4. OBJETO DE PESQUISA	23
5. O ESTUDO DE CASO	26
5.1 Papel da Gestão da rede na visão da franqueadora	26
5.1.1 Atividades-chave da franqueadora	27
5.1.2 Objetivos almejados pela empresa	29
5.1.3 Importância da gestão da rede na estratégia de crescimento	30
5.1.4 Medida do grau de satisfação	31
5.1.5 Indicadores de medida de desempenho	32
5.1.6 Dificuldades enfrentadas	32
5.2 Papel da Gestão da rede na visão dos franqueados	33
5.3 Desempenho da Gestão da Rede na visão dos franqueados.....	35
5.4 Observações das ações específicas de Gestão da rede	36
5.5 Análise dos resultados	37
5.5.1 Recomendações de melhoria	39

5.5.1.1 <i>Falta de conexão entre gestão da rede e estratégia da franqueadora</i>	40
5.5.1.2 <i>Baixo nível de acompanhamento individual dos franqueados</i>	40
5.5.1.3 <i>Controle de conformidade e uniformidade da marca insuficiente</i>	45
6. CONCLUSÃO	45
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Crescimento PIB e crescimento faturamento <i>Franchising</i>	2
Figura 2: Tempo x satisfação do franqueado	7
Figura 3: Rede de franquias	8
Figura 4: Modelo de gestão centralizada	15
Figura 5: BSC: Relações de causa e efeito	18
Figura 6: Etapas de desenvolvimento da pesquisa	22
Figura 7: Logomarca da empresa Peça Rara	23
Figura 8: Número de unidades ao longo dos anos	23
Figura 9: Perspectivas adotadas	24
Figura 10: Etapas do estudo de caso	26
Figura 11: Matriz Importância x Desempenho	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Média ponderada dos quesitos na visão dos franqueados	34
Tabela 2: Média ponderada dos quesitos do grau de satisfação dos franqueados	35
Tabela 3: Resultados conforme as variáveis da gestão da rede	37
Tabela 4: Médias da Expectativa e do Desempenho	41
Tabela 5: Comparação entre ranking da Expectativa e Lacuna da qualidade	42
Tabela 6: Matriz de Desempenho	42

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

Empreendedores que obtêm sucesso com uma empresa constantemente desenvolvem o desejo de expandir o negócio e difundir a marca, especialmente no que se refere ao alcance geográfico do negócio. De acordo com Machado (2017), a abertura de filiais é uma das formas mais habituais de realizar tal tarefa. Entretanto, segundo a autora (2017), esse é um modelo que depende de grande investimento de capital financeiro e humano, haja vista a necessidade de pessoas de confiança para gerenciar cada unidade.

Assim, o sistema de *Franchising* vem crescendo cada vez mais no cenário do comércio nacional. Trata-se de um modelo em que uma parte (Franqueador) transfere os direitos de uso de sua marca e conhecimentos prévios, além do constante apoio, para outra parte (Franqueado). Dessa forma, com a expansão da marca e o crescimento do número de unidades, é essencial que a Franqueadora estabeleça e mantenha um sistema de Gestão da Rede proativo e eficiente. Como o modelo de negócio envolve um alto grau de padronização, assim também deve ser a gestão da rede. Com processos bem definidos e padronizados, é possível manter um controle de qualidade de todos os franqueados da rede, o que contribui para o fortalecimento da marca como um todo e para o cumprimento da estratégia das empresas envolvidas.

Antes de 2020, o setor de *Franchising* vinha de forte expansão, crescendo há mais de 20 anos em vários números, como faturamento global, número de unidades e empregos gerados (ABF, 2019). Com o advento da pandemia da Covid-19, o setor, assim como muitos outros, sofreu forte retração. Entretanto, o setor ainda apresenta números bastante significativos de desempenho quando comparados com a economia brasileira em geral, o que indica um crescimento e fortalecimento do modelo de negócio no Brasil. A figura 1 mostra uma comparação do crescimento do PIB brasileiro e do faturamento do setor de *Franchising* nos quatro anos antes de 2021, em valores nominais, ou seja, sem considerar a inflação ou a variação do câmbio:

Crescimento PIB e Crescimento Faturamento Franchising

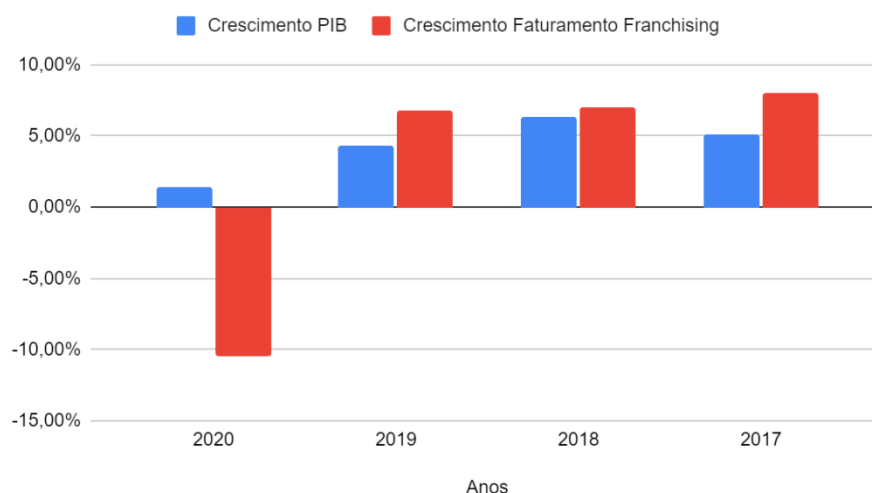


Figura 1. Crescimento PIB e crescimento faturamento *Franchising*.
Fonte: autoria própria.

Nota-se, então, em anos considerados normais, uma tendência de crescimento do *Franchising* acima do crescimento do PIB nacional, o que demonstra o potencial do setor em uma economia aquecida. Além disso, destaca-se a existência de números ainda bastante expressivos:

- Faturamento anual de R\$ 167 bilhões;
- Mais de 150 mil unidades em funcionamento;
- Mais de 1,2 milhões de empregos gerados.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar a gestão de uma rede de franquias e o seu impacto na estratégia do franqueador.

1.2.2 Específicos

- Estudar o sistema de *Franchising* e as relações entre franqueado e franqueador;
- Analisar a relação entre a gestão da rede e a estratégia da franqueadora e dos franqueados;
- Compreender o modelo de rede de franquias;
- Identificar os indicadores principais para avaliação da Rede.

1.2.3 Resultados esperados

- Características-chave do relacionamento que envolve as figuras do franqueado e do franqueador;
- Posicionamento da gestão da rede na estratégia de uma franquia;
- Principais indicadores a serem observados na gestão da rede.

1.3 Justificativa

A franquia Peça Rara Brechó entrou no mercado de franquias em 2019 e, em meio a um cenário de pandemia, já possui 36 franquias vendidas, o que representa uma expansão bastante acelerada. Vale destacar que o forte crescimento do mercado de peças usadas (mercado de segunda mão) foi responsável por impulsionar tal fato. Entretanto, a estrutura organizacional da franquia não seguiu o mesmo crescimento, o que levou ao surgimento de dificuldades na gestão de sua rede. Assim, faz-se necessário um estudo sobre a gestão da rede, que deve ser responsável por alinhar os interesses entre franqueadora e franqueado, difundindo boas práticas pela rede e buscando eliminar falhas nos processos, além de objetivar resolver possíveis conflitos na relação.

1.4 Método

O trabalho será desenvolvido sob o modelo de um estudo de caso, em que ocorre, além de um estudo preliminar acerca de determinado assunto, um exame detalhado de determinada ocorrência em particular, ou seja, serão investigados fenômenos reais correlacionados com o assunto estudado. A escolha por tal metodologia se deve à intenção de se entender o porquê de o fenômeno acontecer e o como ele aconteceu e se relacionou com o ambiente em que está inserido.

Vale destacar que tal estudo possui a característica do dinamismo, logo, é possível que ele venha a ser parcialmente modificado com relação ao planejamento inicial, visto que podem ser constantemente descobertos novos relacionamentos e circunstâncias relevantes para aquela determinada ocorrência. Além disso, nota-se que técnicas essenciais desse tipo de pesquisa são a observação e a realização de entrevistas, que serão bastante utilizadas.

Ademais, trata-se de um estudo participante, com íntima relação com a organização observada, que será apenas uma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Franquias

O modelo de franquias, também chamado de *Franchising*, é definido pela Lei Federal nº 13.966/2019 (BRASIL, 2019):

Art. 1º: "... franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados...".

Dessa forma, pode-se dizer que o sistema de *Franchising* consiste em um contrato de transferência de imagem, suporte e conhecimento, de sistemas e processos, em troca de *royalties*, controle e expansão. Ele difere de outros modelos de descentralização operacional, como a teoria de agente e principal e a difusão em multiunidades. Diverge da primeira ao passo de que não se trata de uma descentralização de atividades dentro da mesma pessoa jurídica, chamada de delegação, visto que não há hierarquia entre os agentes. Também não se trata de um modelo de multiunidades, pois há autonomia em cada unidade, devendo ocorrer uma gestão independente do negócio (CAVES, 1976). Assim, pode-se comparar o modelo de *Franchising* a uma transação econômica, em que duas partes independentes trocam recursos financeiros por serviços. Nessa analogia, o cliente seria o franqueado e o vendedor, o franqueador.

É possível verificar algumas vantagens e desvantagens de se adotar um modelo de *Franchising* como estratégia de crescimento. Para o franqueador, logo se notam as vantagens financeira, a expansão e a consolidação da marca ocorre sem a necessidade de empreender grandes investimentos. Por outro lado, o franqueado entra no mercado assumindo todas as vantagens competitivas que a franquias puder oferecer, seja de conhecimento, sistemas, produtos, relacionamentos com fornecedores, além de ter o risco de começar um negócio novo diminuído, já que se trata de um modelo de sucesso já validado no mercado (MACHADO & ESPINHA, 2010). Percebe-se, portanto, um compartilhamento dos riscos envolvidos entre as partes, o que possibilita alavancar o sucesso da estratégia de expansão e reduzir a probabilidade de fracasso que costuma envolver os negócios em que ocorre a criação do zero.

Gamba (2013) elenca também algumas outras vantagens disponíveis no modelo. Entre elas, o planejamento e a pesquisa aliados à orientação e ao aperfeiçoamento pelo franqueador, o conhecimento do mercado, a economia de escala em compras centralizadas, e outras.

Porém, a simples aderência a uma franquias não é garantia de sucesso. Ainda segundo Machado e Espinha (2010), existem alguns fatores que podem influenciar uma franquias a fracassar, entre eles,

notadamente, destacam-se: resultado financeiro abaixo da expectativa; apoio do franqueador abaixo do esperado ou prometido; atritos constantes com o franqueador; e falta de experiência gerencial ou no ramo de negócios escolhido.

Torna-se essencial destacar especialmente a assimetria de informações que envolve um modelo de franquia. Desse modo, Farias (2017) disserta que tal evento atinge os dois polos de um contrato de franquia. Além disso, a autora concluiu que os franqueados são certamente os participantes mais fracos da relação, sendo os mais vulneráveis a esse tipo de risco. Isso porque sua efetivação pode gerar muitas vezes o fechamento da unidade, enquanto, por outro lado, dificilmente a franqueadora irá falir em decorrência de uma assimetria de informações por parte de seus franqueados.

Dessa forma, o receio de uma seleção adversa, que pode ocorrer quando uma franquia promete lucros acima dos reais, ou um repasse de informações que não se efetiva, por exemplo, por parte do franqueado é um dos grandes motivos que faz com que não haja a celebração do contrato. Assim, o próprio contrato de franquia deve estabelecer cláusulas mitigadoras desse risco, com garantias presentes e futuras de que o acordo será cumprido e que, caso contrário, ambas as partes se sujeitam às sanções previstas (FARIAS, 2017).

Ponto central da análise é diferenciar as figuras do franqueador e do franqueado. O franqueador é quem detém a marca e o formato das operações (VANCE, 2008). É também, em muitos casos, responsável por difundir as práticas, por meio de manuais, suporte e treinamentos. Por sua vez, o franqueado é o próprio dono do negócio específico, não ficando subordinado às decisões da franqueadora, não estando vinculado a ela por um contrato de trabalho, mas sim de franquia. Logo, ele é o responsável mais direto pela gestão e pelo sucesso da unidade, pois detém o maior poder sobre ela. Resumindo, às franqueadoras cabe o pensamento macro, de rede, enquanto aos franqueados cabe o pensamento micro, preocupando-se apenas com o desempenho de sua unidade.

Uma classificação bastante usual das franquias é a classificação por gerações. Segundo Ribeiro (2013), elas são seis. A primeira geração é marcada pelo simples acesso ao mercado, em que a franqueadora distribui os produtos que detém de maneira não exclusiva. Já a segunda geração é marcada pela exclusividade de marca e produto, porém a falta de controle ainda existe nesse modelo. Por sua vez, a terceira, e mais difundida no Brasil, geração do *Franchising*, e também chamada de “Franquias de Negócio Formatado”, apresenta o diferencial de que a franqueadora possui boa parte dos processos de negócio mapeados e “manualizados”, possibilitando o suporte e controle rígido desses processos, mantendo a uniformidade da marca. Assim, ocorre um maior compartilhamento de conhecimento, chamado de *know-how*, e ampliam-se as chances de sucesso do franqueado.

A quarta geração, chamada de “Franquia de Aprendizado em Rede”, apresenta processos gerais em constante evolução, em que a franqueadora exerce o papel de integradora de conhecimento, fazendo com que os processos mantenham constante evolução. Nesse modelo, a participação mais ativa dos franqueados é essencial. Na quinta geração, conhecida como “Rede Inteligente”, todas as franquias permanecem integradas, e o franqueador exerce o papel de coordenação, já que as tomadas

de decisão são mais descentralizadas. Por último, a sexta geração do *Franchising* apresenta um conceito de sustentabilidade, em que os franqueados devem trabalhar de forma conjunta com a franqueadora para construir negócios mais justos e rentáveis.

Desta forma, percebe-se que a tecnologia exerce papel de extrema relevância no acompanhamento das franquias por parte do franqueador. Logo, ainda segundo Ribeiro (2013), as franqueadoras de sucesso devem ser capazes de coordenar a rede, de forma a captar a inteligência gerada isoladamente pelas unidades e difundi-la pela rede, unindo os planejamentos de médio prazo dos franqueados com o seu planejamento estratégico de longo prazo. Além disso, nos dias de hoje, é conhecida a necessidade de utilizar a tecnologia para auxiliar nos processos de captação e difusão de conhecimento.

Como visto, a boa relação entre as partes envolvidas, ou seja, franqueador e franqueado, é característica-chave para uma franquia de sucesso. Dessa forma, torna-se de suma relevância diagnosticar os pontos críticos dessa relação e seus impactos e riscos no sucesso da franquia. De acordo com Bernard (2008), é possível classificar o relacionamento entre franqueador e franqueado, a partir do ponto de vista deste, em seis estágios:

- Estágio *Glee* (Alegria): no início do relacionamento, o franqueado demonstra uma atitude de empolgação com o novo negócio e com a preocupação que o franqueador externaliza;
- Estágio *Fee* (Taxa): o franqueado, nesse ponto, se sente desestimulado pelas taxas de *royalties* que está pagando, sentindo que aquilo pode estar corroendo seus lucros;
- Estágio *Me* (Eu): cresce no franqueado a crença de que o sucesso que está tendo é fruto do seu próprio trabalho e independe da ajuda e suporte da franqueadora;
- Estágio *Free* (Livre): como resultado da fase anterior, o franqueado passa a se frustrar com as interferências e com o controle da franqueadora, sentindo que deveria seguir um caminho mais independente;
- Estágio *See* (Ver): nesse ponto, o franqueado começa a entender a importância da organização do sistema e das responsabilidades, de forma a enxergar onde reside o diferencial competitivo da rede da qual faz parte;
- Estágio *We* (Nós): após compreender a importância do sistema, o franqueado começa a reconhecer como essencial o relacionamento entre ele e o franqueador, analisando que ambos possuem responsabilidades chave para o sucesso do negócio.

O autor apresenta ainda um gráfico que compara o decorrer do tempo com a satisfação do franqueado com o seu negócio, alocando os respectivos estágios:

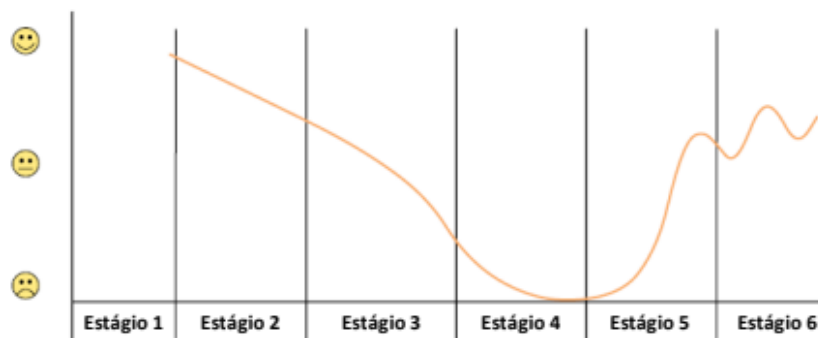


Figura 2. Tempo x satisfação do franqueado.
Fonte: Bernard (2008).

Muitas vezes, a passagem por todas as fases pode ser necessária para se atingir a maturidade do estágio *we*, que é o mais desejado para que a relação seja próspera e harmoniosa. Entretanto, deve-se buscar minimizar a permanência nos estágios *fee*, *me* e *free*, já que nelas o potencial de conflito é alto, o que pode desgastar a relação. Além disso, deve ser dado destaque à essencialidade que reveste o estágio *see*, pois, para se aceitar os termos de uma convivência de interdependência e integração, é necessário compreender a sua importância.

Ademais, torna-se vital elencar alguns potenciais conflitos que podem ocorrer em um relacionamento duradouro desse tipo, e em especial nos estágios médios, de forma a prever os riscos e planejar ações para enfrentá-los ou mitigá-los. Segundo Carreiro e Oliveira (2015), os conflitos em potencial estão sempre relacionados à tomada de decisão. Desta forma, podem ser categorizados de acordo com o tipo de decisão, seja ela de fornecimento e integração vertical, de informação e tecnologia de processo, de planejamento de trabalho e sistemas de controle ou outras. Assim, foram identificados como principais possíveis pontos de conflito:

- Responsabilidade sobre processos de marketing;
- Proximidade da concorrência;
- Sistemas e métodos de trabalho não padronizados ou inadequados;
- Treinamento insuficiente.

Os potenciais conflitos supracitados dizem respeito principalmente ao ponto de vista do franqueado. Já com relação ao próprio relacionamento e comunicação, Gamba (2013) elenca os seguintes conflitos comumente apresentados em sistemas de franquias: (a) ausência de conformidade a regras e padrões; (b) assimetria de informação; (c) ausência de diálogo e suporte do franqueador; (d) ausência de sistemas de controle, sejam internos ou externos; e (e) ausência de política de marketing.

2.2 Redes de Empresas

Roth et al. (2012) sintetizam rede interorganizacional como “arranjos em que três ou mais organizações colaboram para alcançar objetivos individuais e coletivos enquanto permanecem autônomas e independentes”.

De acordo com Buosi e Rubiato (2004), a existência de uma rede de empresas independe de uma definição teórica para isso ou da adequação em um determinado modelo. Ela acontece de forma espontânea, graças aos benefícios gerados pelo relacionamento de cooperação entre duas ou mais empresas. As autoras afirmam, ainda, que um dos conceitos existentes de redes de empresas vem de Sacomano Neto (2004), que afirma que a rede é uma forma de governança, o que significa utilizá-la para fins de organização e controle. Tal conceito se enquadra ao modelo de rede franquias, já que, nesse tipo de rede, existe uma figura central, que é fonte de controle e suporte, o franqueador, e múltiplas partes extremas que se conectam apenas à central, os franqueados. Tal relação encontra-se representada na Figura 3:



Figura 3. Rede de franquias.

Nota-se, entretanto, que é possível também a existência de multfranqueados ou de franquias matriz e filial, o que criaria um relacionamento franqueado-franqueado. Tal fato, porém, existe de maneira excepcional.

As redes de empresas podem ser categorizadas em físicas, de valor ou de negócios (BUOSI; RUBIATO, 2004). As redes físicas surgem da necessidade de aprimorar a cadeia de suprimentos como um todo, o que faz com que todos os seus integrantes colaborem entre si e aumentem a competitividade dessa cadeia específica. Nesse modelo, os autores defendem que não há competição individual entre as empresas, mas sim entre as respectivas cadeias de suprimentos. A rede de valor, por sua vez, é composta por integrantes com o objetivo principal de geração de valor para o cliente final, conectando fornecedores, compradores, intermediários e consumidores finais. Assim, é possível identificar os pontos chave de criação de valor e investir para aumentar o diferencial competitivo. Por fim, uma rede de negócios é integrada por participantes que podem tirar proveito dos recursos disponibilizados pela rede, sejam eles financeiros, humanos ou tecnológicos. A rede, nessa situação,

exerce função essencial na viabilidade do negócio, possibilitando às empresas participantes vantagens de escala, fortalecimento dos diferenciais competitivos, surgimento de novas oportunidades e até mesmo aumento da competitividade em mercados internacionais.

Percebe-se, então, a proximidade que o modelo de *Franchising* possui com uma rede de negócios, porém com um agente centralizador que é o franqueador. Ele, agindo como o “dono” da rede, disponibiliza vantagens financeiras, comerciais e informações que entregam aos franqueados a viabilidade de iniciar e ainda alavancar o seu negócio.

Como já visto, a organização em rede pode ser utilizada como uma forma de governança. Sintetizado por Roth (2010) o conceito de governança em redes interorganizacionais corresponde ao desenho formado pela estrutura e pelos elementos que organizam e coordenam o interior de uma rede. Tal conceito é especialmente adequado ao caso do *Franchising*, já que, nesse tipo de relação, não há hierarquia, diferentemente do que acontece nos modelos em que a governança é tradicionalmente estudada, como ocorre na relação entre agente e principal.

Por outro lado, há também semelhanças que merecem destaque no estudo. A governança de redes possui estrutura singular, em que empresas independentes abrem mão de parcela de sua liberdade em prol da coordenação da rede sob as regras presentes naquele grupo, de forma a garantir a longevidade e a resolução pacífica de conflitos internos (ROTH et al., 2012). No caso das franquias, os novos franqueados passam a integrar a rede desde o contrato de franquia, sabendo que a sua liberdade individual seria parcial. Logo, pode-se falar em governança obrigatória e explícita, já que o franqueado já entra no sistema sabendo de sua existência, e que o franqueador possui a prerrogativa de interferir com controle, especialmente no que se refere à padronização da marca, e com orientação, pois é quem possui a *expertise* necessária para conduzir o negócio.

De acordo com Provan e Kenis (2005), a governança de redes pode ser dividida em três modelos: Governança Compartilhada, Organização Administrativa da Rede e Governança com Organização Líder. A primeira trata do modelo mais simples, em que as próprias empresas envolvidas são responsáveis diretas e igualitárias pela governança. Além disso, a rede pode ter sido formada de maneira formal ou espontânea. A segunda, por sua vez, registra uma governança centralizada em uma única entidade, diferente das empresas já participantes, com responsáveis indicados ou eleitos pelos participantes da rede. Por fim, o terceiro modelo indica uma governança centralizada em uma organização participante das relações envolvidas. É comumente formada por uma empresa mais forte e com maior poder de influência, e outras várias firmas menores e mais fracas. Além disso, a organização chamada de líder é quem coordena todas as tomadas de decisão importantes, o que pode gerar desconforto nas entidades menores, reduzindo a sua independência.

Identifica-se, claramente, uma tendência de as redes de franquias se organizarem em um modelo de governança com organização líder, representada pelo franqueador.

É possível inferir, portanto, que a estruturação em rede tem o potencial de fortalecer todas as empresas participantes, já que é capaz de gerar uma série de benefícios, como ganhos de escala e

fortalecimento de mercado, a geração de soluções inovadoras, coletivas e colaborativas, a redução de custos e riscos e a aprendizagem coletiva (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Desta forma, de acordo com Woitchunas (2009), é essencial que a gestão dessa rede seja eficiente para que os ganhos em potencial supracitados se concretizem. Afinal, a simples participação em uma rede interorganizacional não garante a vantagem competitiva, dependente também de como se dá a estruturação e a gestão desses recursos tão valiosos, e de como cada empresa fará uso desses privilégios individualmente.

Em uma rede de empresas, é extremamente relevante a busca pela qualidade dos bens e serviços prestados, de modo a sempre entregar o maior valor para o cliente. De acordo com Lobo (2010), a qualidade é um atributo subjetivo do bem ou serviço entregue, valorado pelo cliente final quanto ao atingimento e superação de suas expectativas com o produto. Logo, é essencial manter uma gestão da rede voltada para a qualidade, com foco nos resultados. Quanto maior a rede se torna, mais difícil fica o controle *a priori*, sendo necessário investir tempo e recursos de gestão para aprimorar a qualidade e o controle *a posteriori* (WOITCHUNAS, 2009).

Ademais, Wegner e Padula (2012) sugerem que a complementaridade de recursos em uma rede e sua respectiva coordenação são fatores determinantes para que seja gerado valor aos seus participantes e, assim, os custos de colaboração seriam superados pela sinergia gerada.

Ao se tratar de recursos complementares, é vital destacar a importância da difusão de conhecimento na rede. Especialmente em um modelo de rede com organização líder, Czernicki & Brodowska-Szewczuk (2021) afirmam que tal organização desempenha um papel fundamental na gestão do fluxo de informação, considerada um dos principais ativos organizacionais. Tal papel é determinante para o sucesso de toda a cadeia, pois é capaz de prover aos participantes o conhecimento necessário para executar, e possivelmente modificar, as operações da empresa. Com isso, é possível notar a similaridade de tal processo com a função desempenhada pela franqueadora em um modelo de franquias.

Sacomano Neto (2015) conclui que é necessário repassar tanto os conhecimentos explícitos ou formais quanto os tácitos, e que esses são, obviamente, mais difíceis de serem repassados, já que não estão documentados e surgem da experiência com a rotina das operações. Entretanto é necessário que a rede se esforce no sentido de externalizá-los, pois, em vários casos, eles podem ser a fonte da vantagem competitiva. Especialmente, em modelos de governança em redes, são percebidos ganhos reais de desempenho decorrentes de uma eficiente transferência de conhecimento entre os participantes.

Diante do exposto, percebem-se os inúmeros benefícios de se adotar um modelo de cooperação em rede, tendo em vista a possibilidade de geração de valor em cadeia, de forma complementar. Entretanto existem casos em que a cooperação pode conduzir as empresas ao fracasso. Porém, devido à alta complexidade desse tipo de organização, é difícil atribuir a causa desse fracasso a casos isolados. Dessa forma, segundo um estudo de Wegner e Padula (2012), o desajuste estratégico é um dos

principais riscos que as empresas incorrem ao se organizar em rede, devendo ser mitigado pelos participantes. Aqui, com relação ao modelo de franquias, nota-se papel essencial a ser exercido pelo franqueador, pois este exerce o papel da figura central no modelo de rede como forma de governança.

Além disso, os autores afirmam ainda que a competição entre os participantes não é um fator de ameaça relevante, já que, conforme supracitado, os custos são superados pela sinergia gerada. Tal afirmação se mostra em evidência também no modelo de franquias, especialmente em uma expansão que ocorre na mesma localidade geográfica.

2.3 Gestão de redes de franquias

Como visto, a gestão da rede é parte vital de um negócio formatado nesse tipo de relacionamento. Além disso, também foi analisada a situação das franquias e exposto que elas se comportam em um sistema de rede obrigatória, com uma organização líder, o franqueador, responsável pela gestão da mesma. Assim, é trivial concluir a importância que o franqueador deve dar a esta tarefa, afinal, trata-se de manter as vantagens competitivas construídas e adquiridas pela experiência com a marca.

Como, ao se juntar a uma franquia, a participação na rede do franqueado se torna obrigatória, a gestão dessa rede por parte do franqueador deve começar antes mesmo do início das operações, com a escolha do franqueado. Para se tornar um franqueado, o candidato deve passar por um processo de seleção, em que o franqueador irá analisar sua capacidade financeira, sua experiência, sua afinidade com o negócio e outros fatores, afinal deve-se prezar não só pelo sucesso de cada unidade isoladamente, mas como também da marca como um todo (SEBRAE, 2016).

Dessa forma, Ribeiro (2013) ensina que a figura do franqueado ideal é algo utópico, inexistente. Cabe ao franqueador, então, definir algumas características essenciais e desejáveis, que devem ser mensuráveis, que devem estar presentes no candidato para que ele se torne um franqueado. Além disso, deve ser estipulado um sistema objetivo de inclusão ou exclusão do processo de seleção, por exemplo: “caso tal característica ‘x’ não esteja presente, o candidato não está apto a se tornar um franqueado”.

Os perfis de candidatos podem, ainda, ser classificados em algumas categorias, e a franqueadora pode delimitar os casos em que cada perfil é mais desejado, são eles: empreendedor, empresário ou gestor, investidor e vendedor. Empreendedor é o indivíduo que está em constante mudança e evolução, é movido por inovações e desafios. Este perfil pode ser buscado para franquias que estejam expandido o seu negócio geograficamente, por exemplo, para territórios antes inabitados pela marca, em que será necessário o máximo de atitude possível do franqueado. Já o perfil de empresário ou gestor representa aquela pessoa que irá gerir o negócio de forma consciente e organizada. É um perfil amplamente desejado por franquias com processos bastante consolidados e com marca forte. Os investidores compõem um tipo de perfil diferente, em que o foco é a busca por retornos financeiros pela

diversificação de investimentos. Muitas vezes, esse perfil é auxiliado por um operador, que será o maior responsável pela gestão da unidade propriamente dita. Por último, o perfil vendedor refere-se a quem tem experiência com vendas e trabalho em equipe. Esse perfil costuma ter alto potencial de liderança e “alavancagem” da unidade, sendo altamente desejado caso conte também com algum suporte gerencial (RIBEIRO, 2013).

Souza e Lorenzani (2011) sintetizaram o perfil de candidatos a franqueados como pessoas que possuem aceitação moderada ao risco, já que elas estão dispostas a se sujeitar a autonomia reduzida, com incidência de controle e pagamento de *royalties*, em troca de assessoramento de negócio e adesão a uma marca já estabelecida, enquadrando-se, principalmente, no perfil do empresário supracitado. Em conclusão, a franqueadora deve fazer a análise de todos os candidatos que se apresentem, caso a caso, observando a necessidade do momento e o perfil desejado. Em muitas ocasiões um candidato deve ser descartado pela franqueadora, que deve pensar não somente na expansão do seu negócio, mas também na saúde de sua rede já existente.

De acordo com Souza e Lourenzani (2011), os franqueadores devem buscar se estabelecer como uma franquia de quinta geração, ou seja, como Rede Inteligente. Os autores defendem essa convicção com o argumento de que as formas de integração utilizadas por esse modelo contribuem para a melhoria e o aperfeiçoamento contínuo da rede e do negócio. Assim, torna-se essencial o papel do franqueador e dos sistemas informatizados de integração, em que o primeiro tem a função de coordenar a comunicação, enquanto o segundo é que a possibilita de forma tempestiva.

Após a escolha do franqueado, a gestão da rede passa a desempenhar um papel mais ativo no relacionamento entre franqueador e franqueado, desenvolvendo diversas atividades-chave, como a capacitação dos franqueados, a consultoria de campo, o relacionamento com a rede, o planejamento das atividades de marketing e a gestão de indicadores da rede (RIBEIRO, 2013).

A primeira tarefa do franqueador como gestor da rede é, então, confeccionar e disponibilizar aos seus novos franqueados um manual de operações, que é um documento estruturado que condensa todos os processos finalísticos do negócio e o *know-how* adquirido com a experiência. Esse manual deve ser abrangente e conter linguagem simples e direta, de modo a ser compreendido por qualquer franqueado e colaborador (PERRIGOT, 2017).

Ainda na tarefa de capacitação, o franqueador deve também realizar treinamentos com os novos franqueados, para que eles possam compreender melhor as informações contidas nos manuais, transformando o conhecimento adquirido em utilizado. Além disso, segundo Perrigot (2017), alguns treinamentos devem possuir caráter mais prático do que teórico, especialmente em franquias com operações diferenciadas.

Ressalta-se, ainda, que os treinamentos não devem servir apenas para os novos franqueados, mas disponibilizados facultativamente também aos que já estão em operação, caso queiram se aperfeiçoar nos processos ou aprender novas práticas desenvolvidas. Esses treinamentos que ocorrem fora do período inicial de implantação são chamados de reciclagem.

Nota-se, portanto, a importância de a franqueadora estabelecer, ainda, uma gestão de processos eficiente. Afinal, a existência de processos bem mapeados, otimizados e consolidados facilita a transmissão do conhecimento. O mapa de processos, segundo Villela (2000), é uma representação gráfica da cadeia de processos, ou seja, o caminho percorrido, composto por *inputs* e atividades para se chegar a um determinado resultado. Tal instrumento constitui ferramenta essencial para que a organização possa documentar, visualizar e otimizar os processos existentes, sempre com vistas ao aprimoramento do conhecimento do negócio. Pode-se inferir, então, a importância de utilizar o mapeamento e a modelagem de processos para auxiliar a difusão do conhecimento em franquias.

Passados os momentos iniciais de suporte à rede, constituídos pela escolha do franqueado e transmissão dos conhecimentos necessários para a operação, seja em forma de manual ou de treinamentos, chega a hora de o franqueado começar a operar o seu novo empreendimento. A partir do momento em que começam as atividades, a franqueadora passa a atuar em duas frentes principais na gestão da sua rede de franqueados. A primeira é relativa ao controle, em que será checada a conformidade com os padrões da marca, podendo os franqueados inclusive serem penalizados caso estejam descumprindo alguma cláusula necessária do contrato de franquia. E a segunda é relativa à participação ativa na rede, ou seja, relacionamento com a rede, coordenação e difusão de boas práticas, gestão de indicadores da rede e planejamento das atividades de marketing.

O consultor de campo constitui figura essencial em uma gestão de rede eficiente. Isso porque ele é o agente operacional responsável por visitar as unidades franqueadas e realizar o controle de qualidade da marca, ou seja, verificar se todos os padrões previamente estabelecidos estão sendo cumpridos. Como dito anteriormente, o que diferencia o *Franchising* dos demais modelos de expansão de negócio é o contrato de transferência de marca e padrões operacionais. Logo, é vital manter esse diferencial competitivo, e o consultor é quem realiza a verificação *in loco*, objetivando garantir que os processos estejam ocorrendo como estabelecido e a marca esteja sendo respeitada (RIBEIRO, 2013).

O autor (2013) defende, ainda, que apesar de exercer o papel controlador da qualidade, a consultoria de campo deve agir de forma a não se tornar um mero fiscal, que atua apenas punitivamente, mas sim um colaborador, que tem como foco alavancar os resultados do franqueado. Assim, algumas ferramentas tornam-se essenciais para uma atitude proativa e colaborativa, como a existência de indicadores de negócio adequados e dos instrumentos necessários ao consultor, a definição clara do papel das partes e um comportamento paciente e resiliente.

Yin e Zadac (2004) citam que, apesar de em um sistema de *Franchising* o consultor de campo atender muitas unidades - até 90, segundo o autor, - quando em comparação a um agente similar em um modelo de negócios próprio - um gerente de cadeia suportaria até seis - esta capacidade não é superinflada, e deve ser aproveitada. Isso decorre da diferença já citada entre os modelos, que afirma que o franqueado é o dono daquele negócio, e não apenas o gerente de uma loja, o que o torna muito mais disposto e atento aos negócios. Logo, as interferências devem ser pontuais e constituídas de difusão de conhecimento, e não contínuas e repressivas.

Por outro lado, deve ser ressaltado que o controle não constitui um fim por si só. Como supracitado, o objetivo da consultoria de campo deve ser impulsionar os resultados da rede de franqueados. Assim, Stanworth (1991) reitera que a consultoria de campo deve procurar agir de forma anterior à falha. Entretanto, o próprio autor demonstra que o que acontece na realidade da maioria das franquias é um controle que vem após reclamações expressas por consumidores, ou após maus resultados do franqueado.

Além da figura do consultor de campo, a atividade de controle de padronização pode também se utilizar de outros artifícios, tais como visitas aleatórias e clientes “disfarçados”. Entretanto, deve-se sempre prezar por evitar o caráter punitivo (STANWORTH, 1991).

Em sua outra vertente, a gestão da rede de franqueados ativos é composta pelo relacionamento entre franqueador e sua rede. Esse relacionamento deve ser eficiente a ponto de minimizar os conflitos e coordenar todos os franqueados de modo a engajá-los e motivá-los com o negócio, obtendo uma expansão de marca acelerada e sustentável. Assim, a franqueadora, seja por meio de consultores de campo ou outros funcionários de escritório, deve ser capaz de compreender as necessidades dos franqueados, analisá-las sob uma perspectiva de rede, atuar de forma conjunta para obter e propor soluções, de modo a difundir-las por toda a rede, e realizar o acompanhamento de sua implantação. Ressalta-se, ainda, que um bom relacionamento de rede é capaz de proporcionar a chamada “expansão caseira”, ou seja, o crescimento por meio de multifranqueados, que se tornam sócios de várias unidades. Essa é uma atitude que deve ser encorajada, já que torna as atividades de adequação e padronização aos processos e à marca mais acelerado (RIBEIRO, 2013).

Atributo essencial de um controle eficiente é a capacidade de medição, viabilizada pelos indicadores de desempenho. É necessário determinar os indicadores-chave operacionais para se determinar se a franquia está ou não em conformidade com os padrões estabelecidos e os estratégicos, para verificar o alcance dos objetivos principais do negócio. De acordo com Fischmann e Zilber (1999), os indicadores devem refletir as áreas de atuação principais da empresa, e, aliado à utilização do *Balanced Scorecard*, para os estratégicos, serem capazes de direcionar a organização para o futuro desejado. Essa medição deve ser feita pelo consultor de campo ao prestar a assessoria e correição em suas visitas periódicas pelas unidades estabelecidas.

Além de se medir os processos e o resultado dos franqueados, cabe também à franqueadora medir o grau de eficiência e de satisfação dos franqueados quanto ao relacionamento em si. Assim, torna-se importante medir o sucesso de alguns pontos cruciais da relação, seja do ponto de vista do franqueador, seja o contrário. Os franqueados, por exemplo, tendem a valorizar, principalmente, o acesso ao franqueador, a consultoria de campo, os manuais operacionais, a análise de viabilidade do negócio, os treinamentos ofertados e a assistência em propaganda. Por sua vez, o franqueador valoriza mais os aspectos relacionados ao pagamento de taxas, à identidade visual, à transparência em auditorias e ao cumprimento dos treinamentos e da missão da organização (DANTAS et. al, 2013).

Kalaf (2008) sugere, ainda, que as franqueadoras adotem modelos de gestão centralizada de sua rede de franquias e, para isso, utilizem sistemas informatizados que permitam uma maior integração e fluência de dados e informações. Com isso, apesar de se tratar de uma alternativa trabalhosa, os benefícios geralmente superam os seus custos, já que é capaz de padronizar o modelo de gestão das franquias, tornando mais fácil diversos processos e se tornando vantajosa para todos os elementos envolvidos. A Figura 4 demonstra como se articularia esse tipo de arquitetura, sendo a internet a ferramenta centralizadora:

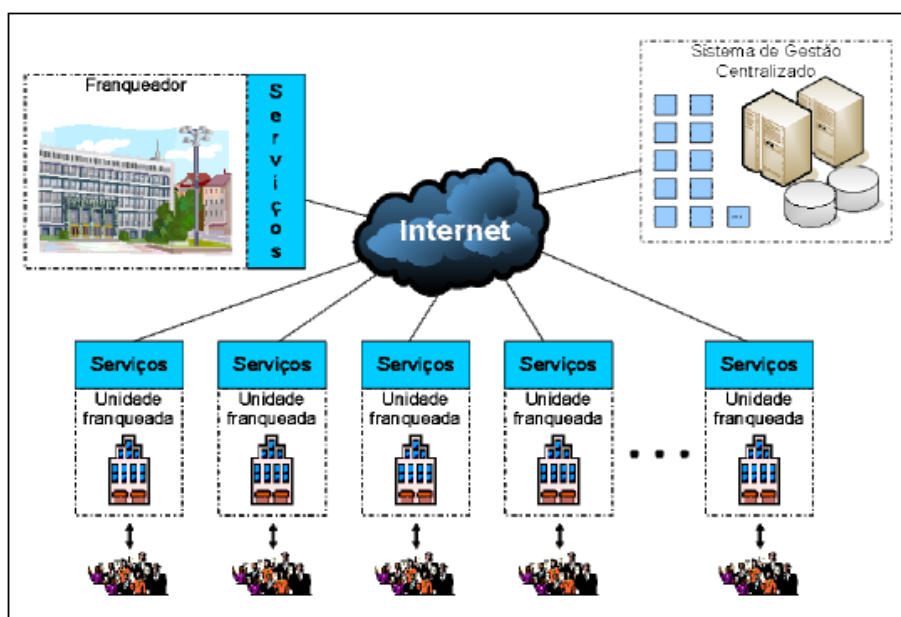


Figura 4. Modelo de gestão centralizada.
Fonte: Kalaf (2008)

Com isso, alguns benefícios esperados são: (a) indicadores de negócio da rede como um todo, (b) gestão de atendimento aos franqueados e sistema de apoio e controle da rede, para os franqueadores, e (c) sistema de gestão operacional, administrativa e financeira, indicadores da unidade própria e gestão dos relacionamentos, para os franqueados (KALAF, 2008). É possível, ainda, a depender do modelo de negócio da franquia, oferecer serviços diretamente aos consumidores por meio do sistema centralizado, como consultas de saldos, por exemplo.

De acordo com Gouveia et. al (2020), é possível realizar essa centralização de gestão via sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), de forma a gerar benefícios para toda a rede. Um ERP é um sistema de informação com diversos módulos, que permite uma gestão integrada das operações de uma empresa (ESTEVEZ & PASTOR, 2001). Com ele, é possível interligar informações de todos os processos essenciais para o negócio, além de gerar relatórios resumidos sobre os resultados obtidos. É possível ainda modular o sistema para que ele se adeque às necessidades de cada usuário, assim, o franqueador seria capaz de visualizar os resultados globais e as franquias, investigar as próprias operações. Nota-se, dessa forma, uma real adequação de tal sistema ao modelo sugerido de gestão de redes de franquias.

Existem, ainda, como suporte ao relacionamento entre franqueador e sua rede, os conselhos e associações de franqueados, que são responsáveis pela comunicação mais direta e representativa em decisões importantes para a rede. Stanworth (1991) cita que a existência de uma associação quase sempre ocorre, seja de forma intencional pelo franqueador ou espontânea pelos franqueados. O autor discorre que a primeira forma geralmente é criada para evitar a possibilidade da segunda, visto que aquela se trata de um modelo mais pacífico e colaborativo, enquanto essa costuma surgir da necessidade de enfrentamento ao franqueador pelos franqueados. Assim, devem ocorrer encontros periódicos do conselho, permitindo um relacionamento que gere sinergia e propicie a difusão de boas práticas na rede, buscando chegar a um ponto em que os acordos sejam agradáveis para todas as partes, e não tendendo a um completo domínio do franqueador.

Ademais, de acordo com os conceitos elencados por Sacomano Neto (2015), que demonstram a necessidade de difundir também o conhecimento tácito, percebe-se que é função da franqueadora buscar capturar tal conhecimento gerado nas diferentes franquias quando da operação de seus negócios. Como são elas que estão efetivamente executando os processos da empresa, são mais capazes de obter conhecimentos gerados pela experiência na ponta. Dessa forma, a franqueadora deve externalizá-lo, transformando-o em explícito, formal, e facilitando a sua difusão para toda a rede, transformando uma vantagem local em global.

Como observado anteriormente, um dos deveres do franqueado é o pagamento de *royalties* ao franqueador pelo uso da marca, constituindo esse inclusive um dos pontos de maior interesse no relacionamento, do ponto de vista da detentora da marca. Esses *royalties* muitas vezes são também compostos por uma taxa destinada ao fundo de propaganda da franquia. A adesão a uma marca forte é um dos pontos mais almejados ao se tornar um franqueado. Assim, percebe-se a importância da correta gestão do fundo de propaganda, que deve ser gerido de forma separada dos demais recursos do negócio. Ele deve ter a finalidade principal de realizar ações gerais de marketing, fortalecendo a imagem da franquia e impulsionando a vantagem competitiva desejada pelos franqueados (TOLEDO; PROENÇA, 2005).

Percebe-se, portanto, uma forte conexão do papel da gestão da rede com a redução e solução dos conflitos apresentados previamente, segundo Carreiro e Oliveira (2015) e Gamba (2013). A maioria dos potenciais conflitos elencados pelos autores encontra-se solucionada por meio das atividades supracitadas. A solução desses conflitos torna-se ainda mais evidente e facilitada diante da existência de um conselho de franqueados harmônico e bem estruturado, alavancando o potencial de comunicação entre as partes.

Conclui-se, portanto, dos conceitos apresentados, que é responsabilidade do franqueador manter uma gestão eficiente da rede de franquias, de modo a:

- Capacitar os franqueados;
- Solucionar conflitos internos;

- Difundir as boas práticas desenvolvidas;
- Manter a conformidade com os padrões de marca e processos;
- Gerir o fundo de marketing;
- Estimular o desenvolvimento das franquias.

Todas essas ações, executadas de forma conjunta e em harmonia, têm o condão de assegurar razoavelmente a perenidade da rede, ao fortalecer a marca e manter as vantagens competitivas envolvidas.

2.4 Estratégia

Apesar da dificuldade em encontrar um conceito estático para estratégia, existem certos aspectos que são consensos na grande maioria das definições existentes. Johnson, Scholes e Whittington (2011) assim a definem: “Estratégia é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*”.

Logo, é possível extrair os componentes principais de tal conceito, como a orientação para o longo prazo, definindo o rumo que a organização deseja para si e as formas de alcançar tal plano. O ambiente inconstante se refere à inserção da empresa em um sistema com partes que se relacionam de forma interdependente, como consumidores, fornecedores e competidores, além de fatores aleatórios que podem envolver tal sistema. Já os recursos e competências são os fatores internos da organização, referentes aos processos, pessoas e sistemas que devem ser geridos para atingir o resultado esperado. Por sua vez, as expectativas de *stakeholders* envolvem os interesses das partes relacionadas ao negócio.

Por último, insere-se, no conceito, a vantagem competitiva. Essa deve ser tratada com maior cautela em um modelo de *Franchising*, afinal, todos os outros aspectos constituintes da estratégia são de responsabilidade do próprio franqueado ao aderir à marca. Entretanto a vantagem competitiva é um aspecto que o franqueado espera adquirir com a compra de uma nova franquia, e não desenvolver com um modelo do zero. Assim, pode-se resumir, então, a estratégia do *Franchising* como uma troca entre as partes de direitos nos resultados pela vantagem competitiva desenvolvida por uma empresa já existente e consolidada no mercado, reduzindo riscos dos dois lados.

Além disso, um estudo realizado por Cavalcanti (2010) indicou que, no Brasil, é aplicada a Teoria da Agência ao *Franchising*, indicando que há ganhos de vantagem competitiva para as duas partes principais da relação. Isso se deve ao fato de os diferenciais da marca e dos processos consolidados serem repassados do franqueador ao franqueado e da agilidade na gestão e capacidade de adaptação repassadas na via contrária.

Dessa forma, para obter uma estratégia consolidada da rede, é possível realizar uma analogia do modelo de franquias ao nível corporativo da estratégia em três níveis (JOHNSON et al, 2020). Tal conceito divide a estratégia nos seguintes níveis: corporativo, de unidade de negócios e funcional, sendo que ocorre um desdobramento sistemático entre elas: um conjunto de estratégias de áreas funcionais compõe uma estratégia de unidade de negócios e seu conjunto compõe a estratégia corporativa.

Conforme visto, as franquias se estruturam em um modelo de rede em governança, muitas vezes com uma empresa exercendo papel central. Essa empresa no caso é a franqueadora, que deve ser vista como a representante da marca e da rede. Logo, a sua estratégia global pode ser comparada à estratégia corporativa, já que é esta que deve prever o alcance da sinergia entre os integrantes da rede, de forma a gerar o máximo de valor agregado a todos eles.

Para planejar como a empresa irá gerar o valor almejado a partir de ações individualizadas, torna-se necessário a utilização de uma ferramenta de mapa estratégico, capaz de interligar a visão de futuro da empresa (parte integrante da declaração corporativa: missão, visão e valores), os objetivos estratégicos, os indicadores e os planos de ação (KAPLAN & NORTON, 1997). Dessa forma, o mapa estratégico é capaz de evidenciar objetivos sob diferentes perspectivas, gerando um encadeamento lógico entre elas, sendo as de nível superior (mais relacionadas aos aspectos estratégicos) efeitos naturais daquelas de nível mais inferior (mais relacionadas a aspectos operacionais).

Parte integrante do Balanced Scorecard - BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), o mapa estratégico foi primeiramente pensado para envolver as seguintes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Contudo, segundo os próprios autores, essas perspectivas não precisam ser rígidas, podendo ser adaptadas de acordo com as peculiaridades do respectivo negócio e do ambiente em que se encontra. Dessa forma, as relações de causa e efeito dos objetivos e ações do BSC devem ser estabelecidas da seguinte forma:

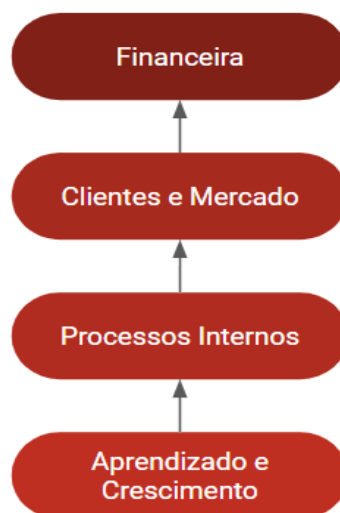


Figura 5. BSC: Relações de causa e efeito.
Fonte: autoria própria.

Verifica-se, portanto, um forte impacto da gestão da rede nas perspectivas do mapa estratégico da franqueadora. Suas atividades devem ser capazes de impulsionar o aprendizado e crescimento das franquias, o que impacta diretamente em seus processos internos, cuja melhoria tem o condão de aumentar a qualidade do serviço, aumentando a satisfação dos clientes e alavancando os resultados financeiros da franquia, o que reflete indiretamente nos resultados da franqueadora.

Continuamente, é necessário destacar a relevância da medição dos resultados no planejamento estratégico, afinal é a única forma de se verificar o atingimento ou não dos objetivos previamente estabelecidos. Assim, torna-se essencial utilizar indicadores de desempenho adequados para as respectivas aferições. Sousa (2018) concluiu que não há um sistema único para medir o desempenho, mas sim diferentes alternativas que podem ser aplicadas a depender do caso concreto.

Dessa forma, sob a perspectiva do franqueador, nota-se a existência de três tipos principais de medição, que permitem mensurar a efetividade da gestão da rede e adaptar os seus planos de ação. São eles: indicadores de resultado e processos; indicadores de qualidade de relacionamento da rede; e indicadores de satisfação com o negócio.

Os indicadores de resultado são os considerados tradicionais, como retorno de investimento, margem de lucro, rentabilidade e outros, enquanto os indicadores de processos são específicos do negócio, pois as operações variam de acordo com o modelo de execução.

Por sua vez, os indicadores de qualidade de relacionamento da rede são capazes de demonstrar de forma detalhada, ou seja, por área, o contentamento dos participantes da rede com as atividades desempenhadas. Para tanto, Dantas et al. (2013) demonstram que a utilização de matrizes de desempenho é adequada para medir tal atributo. Assim, com a utilização dessa técnica, que pode ser adaptada à realidade da franquia, é possível aferir a qualidade do relacionamento no curto e no longo prazo, além de levantar as expectativas das partes com o contrato de franquia. Isso possibilita, para a franqueadora, uma visão detalhada de sua atuação, capaz de dar suporte tanto à tomada de decisão estratégica quanto à alocação de recursos e processos voltados para melhor uma determinada característica do relacionamento.

Por fim, o indicador de satisfação com o negócio mais adequado encontrado é o NPS - Net Promoter Score. Segundo Reichheld (2003), trata-se de uma nota atribuída pelos clientes que avalia a satisfação de sua experiência global.

Parte-se de uma nota dada individualmente a partir da seguinte pergunta: “Qual é a probabilidade de você recomendar a nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?”, em uma escala de 0 a 10. As pessoas que atribuírem nota entre 0 e 6 são consideradas detratoras, ou seja, estão insatisfeitas com a experiência e irão divulgá-la negativamente. As que ficarem entre 7 e 8 são consideradas neutras, não são detratoras mas também não farão propaganda positiva da marca. E, por último, aquelas que derem nota 9 ou 10 são as promotoras, podendo ser consideradas parceiras ou clientes leais e que irão divulgar positivamente a experiência. Para o cálculo do NPS, subtrai-se a porcentagem

de detratores da de promotores. Assim, as empresas devem buscar se posicionar em um NPS que varie entre 75 e 100.

Griebler (2020) defende que o NPS pode ser utilizado de duas maneiras no sistema de *Franchising*: para medir a satisfação dos clientes com as lojas individuais e a dos franqueados com o relacionamento com a franqueadora. Ambos indicadores podem ser de grande valia para a empresa.

Ao analisar os NPS individuais, a franqueadora pode avaliar o sucesso de cada franquia localmente, em especial com relação à forma com que ela trata os seus clientes e à qualidade proporcionada.

O NPS utilizado para medir a satisfação dos franqueados com a franqueadora, por sua vez, pode ser utilizado para avaliar, além do alcance dos resultados esperados com a franquia, o quão bom é o relacionamento entre as partes. Dessa forma, um bom relacionamento é capaz de alavancar a expansão da rede, pois os franqueados irão indicar o negócio para conhecidos, o que amplia a magnitude da rede, e irão, também, se interessar em se tornar multifranqueados, causando a chamada expansão caseira, desejável por facilitar a implementação e a difusão do conhecimento, já que o franqueado já conhece os processos e o negócio.

Porém tal indicador reflete apenas a satisfação global com o negócio, o que não permite uma ação focalizada de melhoria, mas que não deixa de ser adequado para medir o resultado final do contrato de franquia. Além disso, é uma boa métrica para ser divulgada na busca de venda de novas franquias, já que é um indicador compreendido em todo o universo empreendedor e que permite uma avaliação global da satisfação dos franqueados.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Classificação da pesquisa

O presente trabalho será desenvolvido sob o modelo de um estudo de caso, em que ocorre, segundo Godoy (1995b), além de um estudo preliminar acerca de determinado assunto, um exame detalhado de certa ocorrência em particular, ou seja, serão investigados fenômenos reais correlacionados com o assunto estudado. A escolha por tal metodologia se deve à intenção de se entender o porquê de o fenômeno acontecer e o como ele aconteceu e se relacionou com o ambiente em que está inserido. Vale destacar que tal estudo, de acordo com o referido autor, possui a característica do dinamismo, logo, é possível que ele venha a ser parcialmente modificado com relação ao planejamento inicial, visto que podem ser constantemente descobertos novos relacionamentos e circunstâncias relevantes para aquela determinada ocorrência.

Trata-se de um estudo de caso individual, ou único, em que serão observadas as ocorrências perante apenas um objeto de estudo, ou seja, em apenas uma rede de franquias. É também classificado como instrumental, já que visa ampliar a compreensão sobre um conjunto de casos, aliando a observação prática com a teoria exposta previamente e se analisando as convergências e divergências, sendo também uma possível fonte de pesquisa e comparação para outros trabalhos. Torna-se necessário, então, fazer a nítida separação entre o que é individual do caso específico e o que pode ser expandido e replicado para outros casos, para que assim sejam atingidos os objetivos tanto de análise individual do caso quanto do estudo das ocorrências de forma global (VENTURA, 2007).

Ademais, trata-se de um estudo participante, com íntima relação com a organização observada, e um consequente amplo acesso ao corpo de executivos e *stakeholders* envolvidos. É também qualitativo, ou naturalístico, ou seja, prioriza a abordagem qualitativa de pesquisa, sendo ainda mais relevante, segundo Ventura (2007), a interpretação dos dados em seu contexto, a utilização de várias fontes de informação, a constante busca por novas respostas e a exposição de diferentes pontos de vista. Godoy (1995a) caracteriza ainda a pesquisa qualitativa como um modelo em que não há a prioridade de numerar, medir ou replicar estatisticamente os resultados alcançados. Além disso, envolve a obtenção de dados primordialmente descritivos, em detrimento dos quantitativos, e desenvolve o seu foco ao longo da pesquisa, demonstrando o dinamismo e mutabilidade supracitados também quando diante das informações buscadas.

Tal metodologia de pesquisa apresenta diversas vantagens e desvantagens, elencadas por Ventura (2007). Entre os benefícios elencados estão a oportunidade de analisar aspectos práticos de um problema e de suas relações com o ambiente de maneira profunda, o estímulo a descobertas novas, que deriva da característica do dinamismo, a possibilidade de demonstrar as diferentes dimensões

existentes do problema e a simplicidade nos procedimentos. Por outro lado, o estudo está sujeito às seguintes limitações: dificuldade em generalizar os resultados, sobretudo em estudos de caso únicos, e a necessidade intensa de trabalho e atenção por parte do pesquisador, já que ele apresenta um grande envolvimento com a pesquisa.

Gil (2002) evidencia um modelo de delineação de estudos de caso, que, apesar de apresentar uma sequência definida de etapas, pode não ser seguido à risca, reforçando a característica do dinamismo e mutabilidade desse tipo de pesquisa. O autor elenca, então, as seguintes etapas:

- a) Formulação do problema ou das questões da pesquisa;
- b) Definição das unidades-caso;
- c) Seleção dos casos;
- d) Elaboração do protocolo;
- e) Coleta de dados;
- f) Análise e interpretação dos dados;
- g) Redação do relatório.

Merece destaque a fase de coleta de dados, pois ela descreve como a pesquisa irá ocorrer efetivamente. Gil (2002) ainda cita, principalmente, como instrumental da pesquisa as entrevistas, a observação e a pesquisa documental. Como o estudo de caso presente é classificado como participante, será dada ênfase às entrevistas e às observações, graças à proximidade com a unidade estudada.

Diante do exposto, e com a observação do apontamento de Yin (2015), que afirma que o estudo de caso é método adequado para explicar circunstâncias presentes em unidades reais, e o “como” ou o “porquê” de tais circunstâncias, pode-se concluir que a metodologia definida é a mais acertada para o presente estudo. Assim, cria-se a oportunidade de investigar o fenômeno da gestão de redes de franquias, e o impacto que essa gestão gera efetivamente nos resultados gerais da rede.

3.2 Etapas de desenvolvimento da pesquisa

Tendo definido o modelo a ser utilizado na pesquisa, é possível estabelecer as etapas a serem seguidas para a consecução do trabalho. Conclui-se, portanto, pela seguinte estrutura de desenvolvimento: definição do tema e dos objetivos; levantamento do referencial teórico; obtenção de informações da empresa; e análises comparativas das duas últimas etapas. As etapas estão demonstradas na Figura 5:



Figura 6. Etapas de desenvolvimento da pesquisa.
Fonte: autoria própria.

4 OBJETO DE PESQUISA

A Peça Rara é uma franquia de brechós, com foco nos mercados feminino e infantil. Trabalha com um modelo de negócio em consignação, em que os produtos só são adquiridos após a venda, sendo esse o grande diferencial da marca. Surgiu em Brasília, no ano de 2007, e até hoje é administrada por sua fundadora, em conjunto com sua família, que possui o controle da empresa. Entretanto, não possui todas as ações da empresa, já que um investidor externo comprou, em 2021, uma parcela, época em que tomou a forma de Sociedade Anônima.



Figura 7. Logomarca da empresa Peça Rara.

Com o sucesso da loja, a fundadora e sua família decidiram expandir os negócios, e hoje a empresa possui sete unidades próprias. A empresa passou a franquear em 2018, inaugurando a sua primeira franquia em 2019, em Taguatinga (DF). As quatro próximas franquias foram inauguradas em 2020, sendo todas fora do Distrito Federal, o que já demonstrava aos sócios o potencial de expansão do negócio, já que a empresa já atraía o interesse de investidores de longe de sua terra natal.

Atualmente, existem ao todo 43 lojas, sendo 38 em operação e cinco em fase de pré-inauguração. Dessas 43 lojas, como supracitado, sete são unidades próprias e as outras 36 são franquias. As unidades estão espalhadas por quatro regiões do Brasil, sendo quinze no Distrito Federal, nove em São Paulo, quatro no Goiás, duas em Pernambuco, duas no Mato Grosso, duas no Mato Grosso do Sul, duas em Minas Gerais, uma no Maranhão, uma em Espírito Santo, uma no Rio Grande do Norte, uma no Rio Grande do Sul, uma em Sergipe, uma no Ceará e uma em Alagoas.

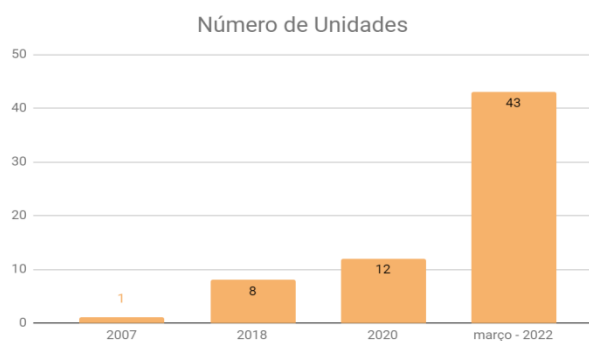


Figura 8. Número de unidades ao longo dos anos.

As seguintes afirmações compõem a declaração corporativa da empresa:

- Missão: ser mais do que um mercado de usados. Incentivar um novo estilo de vida.
- Visão: impactar significativamente no ciclo de vida dos produtos comercializados pela Peça Rara, incentivando a reutilização e redução do descarte de mercadorias.
- Valores: compromisso com a sustentabilidade; honestidade e segurança; responsabilidade social.

Nota-se, portanto, uma grande preocupação da empresa com a sua missão, que envolve dar vida nova a produtos já existentes no mercado, com impacto significativo na economia circular, também chamada de mercado de segunda mão. A declaração está muito alinhada com as tendências mundiais de preocupações com os pilares de sustentabilidade: econômico, social e ambiental.

Ato contínuo, ressalta-se que a empresa faz uso da metodologia de mapa estratégico integrante do Balanced Scorecard, entretanto, não utiliza as dimensões sugeridas inicialmente por Kaplan e Norton (1997). As perspectivas adotadas pela empresa podem ser vistas a seguir, com exemplos de alguns objetivos específicos de cada uma delas.



Figura 9. Perspectivas adotadas.
Fonte: Peça Rara S.A.

A Figura 9 foi retirada de uma apresentação do planejamento estratégico da própria empresa e reflete as perspectivas de seu BSC e comprova que a franqueadora atua como organização centralizadora da rede, ao passo que é possível verificar objetivos próprios e da própria rede, unindo as unidades franqueadas de forma global.

Passadas as apresentações iniciais, ressalta-se que a franqueadora possui um escritório central em Brasília, cujo propósito é prestar um suporte adequado, tanto à administração das unidades próprias, quanto aos franqueados. O escritório é dividido nas seguintes áreas funcionais: Marketing, Tecnologia e Inovação, Financeiro, Operacional, Expansão, Administrativo e Lojas Próprias.

Para a gestão da rede, nota-se a relevância de todas as áreas em algumas tarefas específicas. O setor de marketing é responsável por manter a uniformidade da marca e da propaganda em toda a rede, criando peças visuais que demonstram os estilos e preferências da empresa. Essa unificação é essencial

para se preservar a identidade visual, que é um forte impulsionador do negócio, já que, como visto, um dos maiores ativos adquiridos em um contrato de franquia é a marca. Por sua vez, o setor de Tecnologia e Inovação exerce tarefa crítica de suporte aos sistemas operacionais, que são diferenciados no caso da Peça Rara, pois, como observado, o contrato de consignação é o diferencial da marca, tendo sido desenvolvidos sistemas próprios para gerenciar as vendas e compras.

As outras áreas exercem também papel relevante na gestão da rede, porém, a que está mais conectada com o presente trabalho, cujo foco é a própria gestão, com ênfase nos relacionamentos entre franqueador e franqueado, gestão dos indicadores da rede, é a de expansão. Isso porque essa área abarca duas frentes principais, uma de venda de novas franquias e uma de relacionamento com o franqueado.

Desta forma, o foco do trabalho repousará sobre as atividades exercidas principalmente por essa área da empresa, incluindo tarefas executadas em conjunto com os outros setores, como o operacional, que é responsável pelos treinamentos iniciais e de reciclagem, bem como pela consecução da consultoria de campo.

5 ESTUDO DE CASO

Como visto ao longo do trabalho, a gestão da rede constitui tarefa essencial quando se trata de um modelo de negócio de *Franchising*. O presente estudo de caso, para alcançar os objetivos previstos no início do trabalho, constituir-se-á das seguintes etapas, elencadas na Figura 10:

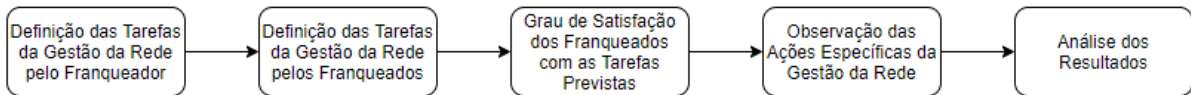


Figura 10. Etapas do estudo de caso.
Fonte: autoria própria.

Seguindo essas etapas, será possível visualizar o que as duas partes do contrato de franquia entendem como essencial para o processo de gestão da rede, compreendendo as diferenças, ou *gaps*, entre as suas expectativas. Além disso, será possível também analisar os pontos de satisfação e insatisfação do franqueado perante tal gestão, permitindo a comparação com os estudos previamente mencionados, verificando a existência ou não de padrões comportamentais.

De acordo com o que foi exposto, espera-se que a empresa franqueadora enumere menos atividades que entende serem de sua competência, enquanto, por outro lado, a expectativa é que os franqueados esperem muitas entregas com relação à gestão da rede por parte do franqueador.

Com relação aos indicadores de desempenho utilizados e à contribuição para a estratégia, será observada apenas a empresa franqueadora, já que foi ela que optou pela estratégia do *Franchising* para expandir o seu negócio. Assim, esses aspectos serão analisados juntamente com as ações específicas de gestão da rede para se estimar sua importância para o crescimento e fortalecimento da marca. Além disso, destaca-se a proximidade do estudo com a franqueadora, o que beneficia esse tipo de estudo, que consiste na observação próxima dos processos e em frequentes entrevistas com o corpo diretor da empresa.

5.1 Papel da gestão de rede na visão da franqueadora

Para definir como a franqueadora enxerga o papel da Gestão da Rede, foram feitas observações diretas, além de entrevistas pessoais e informais com o corpo diretor da empresa. A entrevista foi baseada nas seguintes perguntas:

- Quais atividades são papel da franqueadora na gestão da rede de franquias?
- Quais objetivos a empresa almeja com a gestão da rede?
- Qual a importância da gestão da rede na estratégia de crescimento da empresa?

- Como a franquia mede o grau de satisfação dos franqueados ou que ações está tomando para isso?
- Quais indicadores usados para medir o desempenho das franquias?
- Quais dificuldades enfrentam nessas tarefas?

Entretanto, como a entrevista foi feita de forma pessoal e informal, os assuntos foram se desenvolvendo organicamente, de modo que surgiram novos questionamentos e o foco foi sendo guiado pelos próprios diretores. Considera-se que essa abordagem foi acertada, já que possibilitou visualizar a real preocupação que o nível estratégico da organização apresenta, com relação às tarefas da gestão da rede.

5.1.1 Atividades-chave da franqueadora

O corpo diretor definiu as seguintes tarefas como prioridade para a gestão da rede: (a) definir e analisar perfil ideal de franqueado; (b) definir e analisar o mercado de expansão; (c) análise do ponto; (d) manter a identidade visual; (e) transferir corretamente o *know-how*; (f) manter os padrões de procedimentos e da marca; (g) acompanhar o desempenho; (h) prestar suportes específicos; e (i) prestar serviços de reciclagem de treinamento. Assim, considera-se que tal pergunta foi respondida em coerência com o que era esperado. Entretanto, notou-se uma preocupação muito mais voltada para o período pré-inauguração do que para a manutenção da saúde da rede propriamente dita. Tal abordagem será mais profundamente detalhada a seguir.

A definição e análise do perfil ideal de franqueado, de acordo com os diretores, é uma tarefa um tanto quanto complicada, pois se trata de algo um pouco utópico. De fato, diante de observações diretas, foi percebido que existem franqueados com muita participação e engajamento na rede, alta aderência aos padrões da marca, mas que, por outro lado, não alcançam muitos resultados. Por sua vez, há os franqueados que são mais autônomos e “avessos aos padrões” que possuem desempenho elevado. Assim, a empresa reconhece que não há um perfil ideal, mas busca encontrar algumas características que considera vitais para um negócio de sucesso. No caso, as principais características buscadas são que a sócia operadora seja preferencialmente um mulher, já que o modelo de negócio é voltado principalmente para mulheres e crianças, que os franqueados apresentem paixão pela missão da empresa, de dar vida nova a produtos já existentes no mundo e fortalecer a economia circular.

Com relação à definição e à análise do mercado de expansão, foi feito um estudo interno, utilizando ferramentas auxiliares, que determinou uma linha de corte de 150 mil habitantes para que seja viável a instalação de uma franquia no município. Assim, para fortalecer a marca, o foco atual é expandir para todas as capitais brasileiras e também para outras grandes cidades. Dessa forma, quando houver um reconhecimento mais espalhado, será possível criar uma estratégia de expansão para cidades menores. Além disso, ressalta-se que atualmente a empresa foca na expansão com franquias,

para fortalecer sua rede e o modelo de negócio, mas considera também a necessidade de expandir via lojas próprias, especialmente em locais estratégicos ou sujeitos a riscos maiores, mitigando possíveis futuros atritos e facilitando a implantação.

Já na análise do ponto, a franqueadora busca expandir para locais que possuam grande fluxo de pessoas que se encaixem no perfil consumidor ideal. Essa necessidade deriva principalmente da necessidade de estar junto aos fornecedores, já que a empresa não atua com produtos próprios, e sim sob o modelo de consignação. Assim, a proximidade com o público alvo é essencial para manter o giro de estoque da loja e, mais uma vez, fortalecer a missão, que é promover a economia circular, ou mercado de peças de segunda mão, como é chamado o mercado de brechós.

Manter a identidade visual, como observado ao longo do referencial teórico, é um dos grandes desafios do modelo de *Franchising*, visto que a marca é o principal ativo transferido em um contrato de franquia. Assim, todo o suporte à implantação da loja, englobando o projeto arquitetônico, a aquisição de mobiliário, e alcançando até mesmo a decoração da loja, é considerado de elevado valor para a franqueadora. Esse processo busca garantir a reprodução dos padrões visuais da marca, demandando um suporte extremamente ativo e detalhado, com reuniões periódicas entre o time de implantação da franqueadora e os franqueados.

Uma das maiores preocupações da franqueadora é, atualmente, a transferência de *know-how* eficaz. Isso porque a empresa trabalha com um modelo diferenciado de negócio, utilizando sistemas informacionais desenvolvidos especialmente para ele. Isso causa estranheza aos franqueados em um primeiro contato. As rotinas e procedimentos não são triviais, exigindo muito treino, especialmente no que se refere ao comportamento com os fornecedores e ao cadastro de peças. O cadastro de peças é o processo-chave, pois uma boa curadoria das peças vai garantir que as peças expostas na loja sejam de qualidade e possuam preço justo, o que representa a essência de um bom brechó. Assim, a franqueadora exige contratualmente que todos os funcionários da loja realizem os treinamentos disponibilizados *on-line* e que pelo menos três - o franqueado operador, o gerente e um supervisor de compras (responsável pela curadoria) - participem dos treinamentos presenciais. Isso deve ocorrer em um período anterior a um mês da inauguração da loja, para que a franquia consiga captar peças individualmente e compor o estoque inicial necessário para o início das operações. Aqui, vale lembrar novamente que essa captação de peças é chave no modelo de negócio, já que as peças não são fornecidas previamente pela franqueadora.

Em sequência, segundo o corpo diretor, cabe à franqueadora prestar o suporte necessário para a manutenção dos padrões de procedimentos e de marca da franquia. Isso é feito, principalmente, mediante a consultoria de campo, com pessoas com *expertise* nos procedimentos da empresa, como funcionários experientes das lojas próprias. Atualmente, entretanto, esse processo encontra-se ainda em desenvolvimento, sendo realizado apenas parcialmente, como teste, nas unidades que se encontram no território do Distrito Federal.

Além do supracitado, a franqueadora demonstra também preocupação em acompanhar o desempenho das franquias de forma proativa. Com isso, é possível verificar os pontos que necessitam de maior atenção, caso uma franquia demonstre desempenho aquém do esperado, e buscar a difusão de boas práticas, caso o desempenho seja positivo. Para isso, a empresa utiliza a análise de indicadores e adota a prática de reunião de franqueados, de forma semanal, além de disponibilizar um grupo de *WhatsApp*, do qual participam o corpo diretor da empresa, os franqueados operadores e os funcionários da empresa responsáveis pela prestação de suporte aos franqueados. Em adição, a franqueadora faz campanhas de premiação, em que as franquias competem entre si por variadas bonificações.

Atividade-chave da franqueadora também é a prestação de suportes específicos, especialmente, segundo o franqueador, os relativos ao marketing e aos sistemas tecnológicos. A importância do suporte aos sistemas se deve à sua exclusividade e diferenciação. O sistema utilizado para o contrato de consignação e operações de cadastramento de peças foi produzido por terceiros de forma especializada, então costuma trazer dificuldades aos franqueados, que no início das operações não estão acostumados com sua utilização, já que se trata de algo com o qual eles não tiveram contato prévio. Por outro lado, o suporte ao marketing constitui-se de tarefa essencial para a manutenção da identidade visual da marca nos meios publicitários, em especial as mídias sociais. Dessa forma, a franqueadora mantém um setor inteiro em seu escritório para atender às solicitações dos franqueados de peças gráficas necessárias para suas operações específicas, como promoções de datas comemorativas e outros.

Por último, no entendimento dos diretores, a franqueadora deve disponibilizar periodicamente treinamentos para atualização dos procedimentos das franquias, chamados de reciclagem. Assim, é possível estimular a atualização e as inovações, de forma a atender às mais atuais necessidades.

Os entrevistados ressaltaram, também, a necessidade de sistemas informacionais centralizadores, tanto das operações das lojas quanto das comunicações. Assim, a empresa vai de encontro aos preceitos estabelecidos por Kalaf (2008) sobre a gestão centralizada da rede. Assim, ocorre maior fluência de dados e informações, permitindo a análise tempestiva, gerando conhecimento de maneira mais rápida e otimizando a comunicação e difusão desse conhecimento gerado.

5.1.2 Objetivos almejados pela empresa

Nas entrevistas realizadas, e conseqüentes análises extraídas das informações, além de observações diretas realizadas, foi percebido que a franqueadora busca, de forma imediata, com a gestão da rede, manter os padrões da marca e o alto desempenho das lojas.

Com relação aos padrões, nota-se a elevada preocupação da franqueadora com os processos de acompanhamento da pré-inauguração. Os diretores afirmaram que isso se deve a dois fatores

principais: uma real preocupação com a correta implementação e início das operações, e o momento em que a empresa se encontra.

A preocupação intencional com o processo pré-inauguração se deve ao fato de a franqueadora possuir a percepção de que as franquias que apresentam os melhores resultados são as que apresentaram a implementação mais “tranquila”. Além disso, uma boa implementação é capaz de reduzir os riscos de a franquia apresentar necessidade de suportes excessivos, além do trivial, durante a sua operação, já que é nela que ocorre a transferência do conhecimento de negócio. Isso implica em redução de custos de intervenção e de suporte, que se mostram bastante relevantes, especialmente em franquias localizadas distantes da franqueadora.

Ato contínuo, o corpo diretor afirma que o momento de expansão em que a empresa se encontra influencia a forma de abordar a gestão da rede. Isso se deve ao fato de o processo de franqueamento ter se iniciado recentemente, com a maioria de suas franquias tendo sido inauguradas no decorrer dos últimos seis meses. Isso fez com que o foco das operações e dos recursos fosse mais voltado para as implantações do que para o período de operação das franquias.

Por sua vez, o estímulo ao alto desempenho das franquias decorre, principalmente, da análise de indicadores previamente citada, com a busca por difundir as boas práticas e eliminar as más. Além disso, nas reuniões de franqueados, o franqueador busca prioritariamente ouvir as dores de quem está na ponta das operações, para trazer soluções inventivas aos problemas. Entretanto, ressalta-se que o foco é voltado para a solução de problemas gerais, e não individuais, da rede, de forma a maximizar os resultados globais.

5.1.3 Importância da gestão da rede na estratégia de crescimento

Como visto anteriormente, na declaração corporativa da empresa, um dos grandes focos da organização é a transformação da cultura consumista. Segundo os diretores, o fortalecimento da economia circular constitui-se de verdadeiro pilar do negócio. Dessa forma, a expansão via franquia possibilita um crescimento exponencial, fazendo com que o propósito da empresa de trazer à tona o consumo sustentável seja difundido de maneira mais rápida e com amplitude nacional.

Assim, de acordo com Caves (1976), como o contrato de franquia é constituído entre duas partes donas de seu próprio negócio, o franqueador e o franqueado, e não entre um empregador e um empregado, é possível alinhar os interesses de forma a maximizar os resultados financeiros individuais e, conseqüentemente, graças ao fato de a marca estar cada vez mais difundida, o impacto gerado na sociedade.

Em conclusão, os diretores acreditam que o papel estratégico da gestão da rede em sua empresa deve ser manter os franqueados comprometidos com a missão, impactando a economia circular e fortalecendo a cultura de consumo sustentável, além de possibilitar os melhores resultados financeiros

aos atores individuais. Ressalta-se, ainda, que esses são dois fatores fortemente relacionados, já que o fortalecimento da marca e do seu propósito tem o condão de gerar maiores retornos financeiros, já que amplia a visibilidade do negócio, ao passo que os retornos financeiros são essenciais para que a marca possa continuar se expandindo.

5.1.4 Medida do grau de satisfação

Atualmente, segundo os diretores, o grau de satisfação dos franqueados é medido apenas empiricamente, de acordo com as percepções repassadas informalmente. Entretanto, ressalta-se que a plataforma digital de centralização das comunicações supracitada possui uma ferramenta que pode ser utilizada para tal tarefa, apenas ainda não foi iniciada a operacionalidade. Essa ferramenta é o *Net Promoter Score* (NPS), criado por Reichheld (2003). Segundo o autor, trata-se de uma nota atribuída pelos clientes, que avalia a satisfação de sua experiência global.

Parte-se de uma nota dada individualmente a partir da seguinte pergunta: “Qual é a probabilidade de você recomendar a nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?”, em uma escala de 0 a 10. As pessoas que atribuírem nota entre 0 e 6 são consideradas detratoras, ou seja, estão insatisfeitas com a experiência e irão divulgá-la negativamente. Aquelas que ficarem entre 7 e 8 são consideradas neutras, não são detratoras mas também não farão propaganda positiva da marca. E, por último, aquelas que derem nota 9 ou 10 são as promotoras, podendo ser consideradas parceiras ou clientes leais, e que irão divulgar positivamente a experiência. Para o cálculo do NPS, subtrai-se a porcentagem de detratores da de promotores. Assim, as empresas devem buscar se posicionar em um NPS que varie entre 75 e 100.

Griebler (2020) defende que o NPS pode ser utilizado de duas maneiras no sistema de *Franchising*: para medir a satisfação dos clientes com as lojas individuais e a dos franqueados com o relacionamento com a franqueadora. Ambos indicadores podem ser de grande valia para a empresa.

Ao analisar os NPS individuais, a franqueadora pode avaliar o sucesso de cada franquia localmente, em especial com relação à forma com que ela trata os seus clientes e à qualidade proporcionada.

O NPS utilizado para medir a satisfação dos franqueados com a franqueadora, por sua vez, pode ser utilizado para avaliar, além do alcance dos resultados esperados com a franquia, o quão bom é o relacionamento entre as partes. Dessa forma, um bom relacionamento é capaz de alavancar a expansão da rede, pois os franqueados irão indicar o negócio para conhecidos, o que amplia a magnitude da rede, e irão também se interessar em se tornar multifranqueados, causando a chamada expansão caseira, desejável por facilitar a implementação e a difusão do conhecimento, já que o franqueado já conhece os processos e o negócio.

Além disso, o investidor externo da empresa está, atualmente, realizando uma pesquisa de campo, na qual está ouvindo individualmente cada franqueado, para avaliar o real contentamento dos franqueados com a marca e seus negócios. Isso é considerado uma tarefa de grande importância para esses investidores, já que é uma ferramenta que poderá auxiliar em futuras tomadas de decisão.

5.1.5 Indicadores de medida de desempenho

De acordo com os diretores da empresa, existem alguns indicadores essenciais utilizados para medir o sucesso do negócio, alguns óbvios e outros um pouco mais diferenciados, devido ao modelo de negócio não usual.

Primeiramente, é dada importância para o faturamento da franquia, afinal, é através dele que são calculadas as taxas de *royalties* e propaganda, e também é o que move a empresa, que visa a obtenção de lucros. Além disso, se o franqueado não obtiver lucro individualmente, não vai prosseguir com as operações, impactando negativamente a marca.

Em segundo lugar, a franqueadora mede o sucesso das lojas com base nas peças cadastradas. Esse indicador pode ser dividido em número absoluto de peças e volume financeiro cadastrados. É considerado de extrema importância para o modelo de negócio, já que se trata de brechós, o que indica forte dependência da existência de fornecedores. Assim, medindo quantas peças e qual valor econômico elas geram, é possível verificar se o estoque da loja está sendo devidamente abastecido. Além disso, um dos grandes diferenciais da marca, o contrato de consignação, faz com que muitos fornecedores se tornem também consumidores, favorecendo o giro de estoque da loja e impactando cada vez mais na economia circular.

Outras métricas observadas pela empresa são o número de peças vendidas, o número de vendas, o número de novos clientes e fornecedores e a quantidade de clientes e fornecedores frequentes. As três primeiras servem para medir o impacto na economia circular que é gerado, afinal quanto mais peças forem comercializadas em brechó, maior é a circulação de produtos já existentes, fazendo com que o consumo se torne cada vez mais essencial, mais uma vez demonstrando a preocupação dos diretores com esses propósitos. Por sua vez, a quantidade de clientes e fornecedores frequentes indica indiretamente a satisfação desse público com a loja.

Em conclusão, o nível estratégico da empresa busca alinhar esses indicadores para poder tomar as decisões de intervenção, bem como observar o sucesso das respectivas franquias.

5.1.6 Dificuldades enfrentadas

Com relação às dificuldades encontradas na gestão da rede, os diretores da empresa indicaram que a fonte principal é o momento em que a empresa se encontra. Vivendo fase de forte expansão, a

franqueadora tem gastado muito mais recursos, financeiros e de pessoal, com a implementação das novas lojas do que com o apoio às lojas já em operação. A inexistência de um sistema de medição do grau de satisfação dos franqueados com o contrato e o atraso na implementação da consultoria de campo já eram dois indicativos fortes desse fato. Além disso, a distância da franqueadora de suas novas franquias é outro fator a ser considerado. Apesar de enviar uma equipe de implementação para o local da franquia em período anterior à inauguração e permanecendo nos dias seguintes para suporte, a franqueadora não fica muito próxima das lojas nos primeiros meses de operação, considerados críticos para o sucesso.

Em adição, a dispersão geográfica constitui dificuldade também por expor a marca a diferentes públicos, com comportamentos, culturas e rendas diferentes entre si. Isso aumenta a imprevisibilidade e, conseqüentemente, o risco de adentrar em novos mercados, já que não se trata de um modelo de negócio muito explorado no Brasil ainda. Assim, uma das adversidades enfrentadas pela franqueadora é a replicação da estratégia de sucesso no DF para regiões não exploradas, necessitando de adaptações graças às peculiaridades locais.

5.2 Papel da gestão da rede na visão dos franqueados

Passadas as definições dos processos de gestão da rede sob a visão da franqueadora, seguiu-se para buscar compreender a opinião dos franqueados. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa de campo com as franquias, em específico com os sócios operadores, inauguradas até agosto de 2021. A opção por realizar a pesquisa com essa data de corte justifica-se pela preferência por respostas de franqueados já inseridos na rede e com lojas em operação por aproximadamente três meses, no mínimo.

Dessa forma, foi possível priorizar a qualidade das respostas, prezando pela participação de franqueados mais experientes no modelo de negócio e na rede, em detrimento da quantidade, que poderia mascarar os resultados com respostas de pessoas ainda menos envolvidas nos negócios.

Foi, então, estruturada uma pesquisa, enviada para 13 sócios operadores, que representam 16 franquias. A diferença entre os números é justificada pela existência de multifranqueados. Além disso, foram obtidas oito respostas, o que foi considerado aceitável para o tipo de pesquisa.

A pesquisa foi operacionalizada pela ferramenta “Google Formulários” e estruturada da seguinte forma: os franqueados foram solicitados a categorizar diferentes quesitos, atribuindo notas entre 1 (irrelevante) e 5 (essencial), com relação à pergunta “Qual a importância de a franqueadora prestar os seguintes serviços?”. Os atributos levantados foram os seguintes:

- Suporte à definição do ponto;
- Capacitação e treinamentos;
- Solução de conflitos de relacionamento;

- Difusão de boas práticas da rede;
- Suporte ao marketing;
- Estímulo aos resultados da franquia;
- Controle de conformidade e uniformidade da marca;
- Suporte de sistemas tecnológicos;
- Suporte à gestão administrativa.

Além disso, foi disponibilizada ao final do questionário a seguinte pergunta aberta: “Você acha que ficou faltando alguma atividade a ser desempenhada?”. Com isso, buscou-se registrar o maior número de atividades consideradas como papel relevante da franqueadora na gestão da rede, sob o ponto de vista dos franqueados. Foram obtidas as seguintes respostas a tal pergunta:

- “Sim, periodicidade de visitas às unidades.”
- “ESTUDO DOS RESULTADOS DA FRANQUEADA JUNTO A ÁREA DE ATUAÇÃO (CADA CIDADE TEM UM PÚBLICO DIFERENCIADO)”

Dessa forma, para ranquear os atributos, foi utilizada a média ponderada dentro de cada quesito, obtendo-se os seguintes resultados, relativos à importância dada pelos franqueados aos processos da gestão da rede:

Capacitação e treinamentos	4,75
Suporte de sistemas tecnológicos	4,75
Difusão de boas práticas da rede	4,625
Suporte ao marketing	4,625
Estímulo aos resultados da franquia	4,625
Controle de conformidade e uniformidade da marca	4,625
Suporte à definição do ponto	4,5
Suporte à gestão administrativa	4,375
Solução de conflitos de relacionamento	4

Tabela 1. Média ponderada dos quesitos na visão dos franqueados.

Com base nas classificações e nas respostas abertas, é possível verificar que os franqueados dão importância a todas as atividades de gestão da rede, como já era esperado, de acordo com os levantamentos feitos no referencial teórico deste trabalho. Entretanto, percebe-se uma preocupação maior com os serviços de capacitação e treinamentos e de suporte de sistemas tecnológicos.

5.3 Desempenho da Gestão da Rede na visão dos franqueados

Para medir o grau de satisfação atual dos franqueados foi realizada uma pesquisa semelhante à anterior, utilizando os mesmos atributos, entretanto, a pergunta base foi a seguinte: “Qual o grau de satisfação com os serviços prestados pela franqueadora?”. Além disso, nessa pesquisa, a resposta dos franqueados era facultativa, pois se presumiu que seria possível haver franquias sem opinião formada, devido ao pouco tempo de operação e presença na rede. Dessa forma, foram obtidas sete respostas ao questionário, possivelmente confirmando a tese supracitada. Assim, os resultados alcançados foram os seguintes:

Utilizando a média ponderada, os resultados, com relação ao desempenho da franqueadora nas tarefas da gestão da rede, medido pela satisfação dos franqueados, podem ser resumidos segundo a Tabela 2 a seguir:

Suporte à definição do ponto	4,57
Solução de conflitos de relacionamento	4,00
Suporte de sistemas tecnológicos	4,00
Suporte ao marketing	3,86
Controle de conformidade e uniformidade da marca	3,86
Suporte à gestão administrativa	3,86
Estímulo aos resultados da franquia	3,57
Capacitação e treinamentos	3,50
Difusão de boas práticas da rede	3,43

Tabela 2. Média ponderada dos quesitos do grau de satisfação dos franqueados.

Assim, percebe-se que as notas para satisfação ficaram ligeiramente inferiores às dadas à importância, o que demonstra uma certa divergência entre a expectativa dos franqueados pelos serviços da gestão da rede e o que foi efetivamente prestado.

5.4 Observação das ações específicas de gestão da rede

Nesta etapa, serão destacadas algumas práticas adotadas pela franqueadora com vistas ao incremento da efetividade da gestão da rede. Essas práticas foram percebidas a partir da observação direta e de entrevistas informais com os diretores da empresa.

Primeiramente, para suprir a necessidade de difundir as boas práticas da rede, minimizar os conflitos de relacionamento e estimular os resultados das franquias, a franqueadora dispõe das duas ferramentas previamente citadas: um grupo de *WhatsApp* e reuniões semanais. Entretanto, notou-se que muitas das informações veiculadas nesses meios eram muito gerais, relativas à marca e aos costumes adotados nas localidades em que estão as lojas próprias da franqueadora (apenas no DF). Assim, percebe-se a falta de disponibilidade individualizada e personalizada para as franquias, que possuem características tão diferentes entre si, afinal, são geridas por pessoas diferentes. Talvez esse seja um dos motivos pelos quais as notas das referidas atividades tenham ficado abaixo da média quanto ao grau de satisfação dos franqueados.

Em sequência, destaca-se também a presença de uma campanha, em forma de desafio entre os franqueados. No decorrer dela, os franqueados marcavam pontos ao passo que iam batendo metas referentes aos principais indicadores definidos pela franqueadora. Entretanto, na definição dessas metas, foi percebida a falta de informações com relação a unidades de fora do DF. Claramente esse foi um fator prejudicial, visto que muitas das franquias encontram-se fora desse território, mas não havia ainda parâmetros que possibilitassem a comparação entre elas.

Esse fato reforça a percepção já citada anteriormente neste trabalho, de que a franqueadora enfrenta dificuldades de analisar os mercados externos ao seu habitat original. Acredita-se que a causa dessas constatações foi a opção por não inaugurar uma unidade própria fora dessa localidade, o que diminui o risco para a franqueadora, mas aumenta para o franqueado que decidir por explorar mercados desconhecidos, o que pode causar enfraquecimento da marca, caso haja fracasso.

Além disso, algumas preocupações declaradas pelo corpo diretor da empresa puderam realmente ser verificadas, como é o caso da necessidade de implementação de uma consultoria de campo eficiente, para possibilitar uma ação mais individualizada nas franquias.

5.5 Análise dos resultados

A Tabela 3 mostra os resultados da pesquisa, de acordo com as diferenças, ou *gaps*, identificadas entre a importância dada pelos franqueados e o desempenho das respectivas tarefas da gestão da rede.

Variáveis	Importância	Desempenho	GAP
Capacitação e treinamentos	4,75	3,5	1,25
Difusão de boas práticas da rede	4,625	3,43	1,195
Estímulo aos resultados da franquia	4,625	3,57	1,055
Controle de conformidade e uniformidade da marca	4,625	3,86	0,765
Suporte ao marketing	4,625	3,86	0,765
Suporte de sistemas tecnológicos	4,75	4,0	0,75
Suporte à gestão administrativa	4,375	3,86	0,515
Solução de conflitos de relacionamento	4,0	4,0	0
Suporte à definição do ponto	4,5	4,57	-0,07

Tabela 3. Resultados conforme as variáveis da gestão da rede.

Com os dados em mãos, é possível construir uma matriz de importância e desempenho para melhor avaliar os resultados da pesquisa. Essa matriz, de acordo com Slack (1994), dispõe de duas variáveis: importância do serviço, alocada no eixo das abscissas, e desempenho do serviço, no eixo das ordenadas. Dispostos os eixos, alocam-se os atributos de estudos na matriz, que por sua vez é dividida em quatro quadrantes.

Cada quadrante representa uma zona que indica o nível de atenção que deve ser dado pelo prestador do serviço ao atributo. As zonas são: apropriada; baixa importância; de ação urgente; e de excesso (SLACK, 1994).

Ademais, ressalta-se que se trata de uma matriz flexível, que pode variar em termos de escala e de ordenação dos fatores (ALVES et. al, 2014). Assim, dispondo os resultados da pesquisa em uma matriz de importância desempenho, de escala que varia de 1 a 5, obtém-se o seguinte resultado:

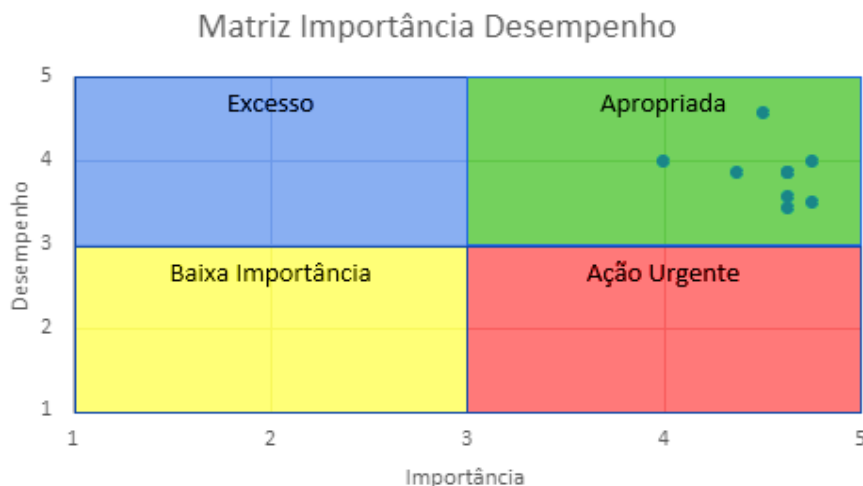


Figura 11. Matriz Importância x Desempenho.

Dessa forma, conclui-se que todos os atributos verificados se encontram na zona apropriada, indicando que os franqueados valorizam todos os serviços indicados nos atributos e os recebem de maneira adequada. Apesar disso, não é possível afirmar que não há espaço para melhorias, afinal, nenhum atributo alcançou nota 5 na avaliação de desempenho.

Assim, observando os resultados das entrevistas com os diretores, das pesquisas com os franqueados e das observações, é possível perceber alguns encaminhamentos.

Primeiramente, nota-se que a franqueadora se preocupa em garantir o sucesso do início das operações, focando a gestão da rede em questões mais prévias, permitindo que o franqueado atue com mais autonomia no período pós-inauguração. Além disso, ela busca alavancar os resultados de seus franqueados e garantir o sucesso das operações de diversas formas, porém não com tanta ênfase quanto no processo previamente citado.

Em sequência, é possível afirmar que a rede de franqueados valoriza todas as atividades elencadas de gestão da rede e preza para que elas sejam prestadas com eficiência, dado o elevado nível de importância obtido no primeiro questionário. Além disso, comparando tal resultado com o que foi descrito pela franqueadora como importante, nota-se que a visão de que o período pré-inauguração é vital é compartilhada entre as duas partes. Isso é percebido com a importância dada pelos franqueados e exposta pelos diretores da franqueadora com relação aos treinamentos e capacitação. Ademais, infere-se que a alta nota dada pelos franqueados para o suporte a sistemas tecnológicos surge da dificuldade de se trabalhar com um sistema único e diferenciado, como é o do caso estudado.

Entretanto, ao comparar os níveis de importância dados e o grau de satisfação atual dos franqueados com as atividades citadas, é possível verificar alguns pontos que necessitam de maior atenção da franqueadora. Exemplo claro é o processo de treinamento e capacitação, que figurou em primeiro na lista de importância e em penúltimo para grau de satisfação. Além disso, percebe-se que foi atribuída, em regra, nota baixa para as tarefas de estímulo aos resultados e difusão de boas práticas,

o que é indicativo de uma gestão de conhecimento e de indicadores ineficaz, especialmente se observada de forma individual nas franquias. Nota-se que mais da metade das respostas nesses quesitos atribuíram nota 3 ou inferior, representando atividades que merecem maior atenção. Além disso, a nota relativamente baixa (3,86) atribuída ao controle de conformidade e uniformidade da marca, em conjunto com a primeira resposta aberta indicada no primeiro questionário (“Sim, periodicidade de visitas às unidades”), reforça a urgência de se implementar uma consultoria de campo verdadeiramente auxiliadora dos franqueados.

A dificuldade relatada de se estudar e analisar os mercados regionais e individuais de cada franquia é sustentada pela segunda resposta aberta do primeiro questionário (“ESTUDO DOS RESULTADOS DA FRANQUEADA JUNTO A ÁREA DE ATUAÇÃO (CADA CIDADE TEM UM PUBLICO DIFERENCIADO”).

Por fim, mediante observações diretas, foi possível verificar certa desconexão entre a estratégia da franqueadora e a gestão da rede. Tal verificação é oriunda da falta de importância dada ao relacionamento entre o franqueador e o franqueado no principal instrumento de planejamento da empresa, o BSC. É certo que esse instrumento traz termos como “Aumentar o faturamento da rede” na perspectiva financeira, “Difundir a cultura de consumo sustentável” na perspectiva socioambiental e “Uniformizar os procedimentos adotados na rede” na perspectiva de processos e aprendizado. Entretanto considera-se que esses são objetivos genéricos e que impactam principalmente a franqueadora, e não a rede de franqueados como um todo.

5.5.1 Recomendações de melhoria

Diante do exposto e tendo como base os resultados da pesquisa e das observações, é possível sumarizar os principais pontos em que há espaço para melhoria na gestão da rede de franquia nos seguintes tópicos:

- Falta de conexão da gestão da rede com a estratégia da franqueadora;
- Capacitação e treinamentos insuficientes;
- Baixo nível de difusão de boas práticas na rede;
- Baixo nível de estímulo aos resultados dos franqueados;
- Controle de conformidade e uniformidade da marca insuficiente.

Entretanto, percebe-se que a atividade de capacitação e treinamentos está mais ligada à parte operacional do que ao planejamento da gestão da rede de franquias. Além disso, está mais conectada também ao período pré-inaugural da gestão, logo, não será objeto de análise deste estudo.

Adicionalmente, verifica-se um alto grau de correlação entre os atributos de baixo nível de difusão de boas práticas e de estímulo aos resultados. Isso se deve ao fato de ambas as atividades estarem conectadas à relação do franqueador individualmente com cada um dos franqueados. Assim, serão analisadas de forma conexa, como baixo nível de acompanhamento individual dos franqueados.

5.5.1.1 Falta de conexão entre gestão da rede e estratégia da franqueadora

Primeiramente, com relação à falta de conexão entre a gestão da rede e a estratégia da franqueadora, destaca-se o entendimento de Machado e Espinha (2010), que elenca o *Franchising* como uma estratégia de expansão, constituindo verdadeira escolha negocial da empresa. Com isso, é possível perceber a elevada importância que deve ser dada à gestão da rede, e que esta não pode ser excluída dos principais planos estratégicos da franqueadora. Além disso, por ser classificado como um modelo de Governança com Organização Líder, de acordo com Provan e Kenis (2008), a franqueadora tem o poder de coordenar as principais tomadas de decisão que envolvem a rede de franquias, reforçando a necessidade de considerar toda a rede em sua estratégia.

Assim, como foi constatado, não há, no principal instrumento estratégico da franqueadora, menção explícita aos franqueados ou à gestão da rede em si. Pode-se, então, sugerir à franqueadora que considere os franqueados como seus clientes secundários, adicionando na perspectiva de clientes o objetivo de aumentar a satisfação dos franqueados. Tal consideração pode ser realizada, pois, como foi visto, o NPS pode ser utilizado para medir tanto a satisfação dos clientes com os franqueados como a satisfação dos franqueados com o relacionamento com a franqueadora.

Ainda, Stanworth (1991) defende a ideia de que o franqueado está de fato realizando uma operação de compra de um negócio já formatado e validado no mercado. Isso reforça ainda mais a ideia de que o franqueador pode ver o franqueado como seu cliente, pois deve prestar, de forma adequada, o suporte para transmissão da formatação do negócio.

Dessa forma, o NPS seria o indicador utilizado para medir o objetivo, o que possibilitaria também o desenvolvimento de ações específicas para melhorar a gestão da rede.

5.5.1.2 Baixo nível de acompanhamento individual dos franqueados

Como foi visto no ponto anterior, não há mensuração da satisfação dos franqueados. Tal fator, aliado aos baixos índices de difusão de boas práticas e estímulo aos resultados obtidos na pesquisa, mostra a necessidade de imediata adoção de sistemas de mensuração da qualidade do relacionamento, do ponto de vista do franqueado, para que possam ser planejadas ações de melhoria na rede.

Assim, pode ser sugerida uma ação para minimizar tal problema: o estabelecimento de indicadores voltados para a medição da satisfação dos franqueados com a rede e o relacionamento com o franqueador.

Os indicadores da satisfação podem, ainda, ser divididos em dois grupos, um sintético, que demonstra o grau geral de satisfação geral com a rede e é útil pela sua facilidade de interpretação e difusão, e um analítico, que serviria para suprir a necessidade de indicadores específicos que demonstrem os pontos em que a franqueadora deve investir para aumentar a satisfação dos franqueados. Além disso, considera-se um intervalo de tempo de três meses suficiente para se estabelecer entre as pesquisas, sendo que elas seriam realizadas simultaneamente.

Para o indicador sintético, pode-se utilizar o NPS descrito por Reichheld (2003), sendo que cada franqueado daria uma nota de 0 a 10 para o relacionamento com a rede.

Já com relação ao indicador analítico, Dantas et al. (2013) mostraram a efetividade da utilização de matrizes de desempenho para exercer esse papel. Dessa forma, o franqueador deve disponibilizar duas pesquisas para os franqueados, com os mesmos atributos, uma com a expectativa dos franqueados e outra com a avaliação do desempenho do franqueador. Com as pesquisas em mãos, é possível construir a matriz de desempenho, cujo passo a passo será indicado a seguir, utilizando a pesquisa desenvolvida neste trabalho como exemplo.

Primeiro, formaliza-se uma tabela (Tabela 4), dispondo as médias da expectativa e do desempenho, na ordem do ranking da expectativa e a lacuna de qualidade.

	Expectativa	Satisfação	Ranking Expectativa	Lacuna
Capacitação e treinamentos	4,75	3,5	1	1,25
Suporte de sistemas tecnológicos	4,75	4,0	2	0,75
Difusão de boas práticas da rede	4,625	3,43	3	1,195
Estímulo aos resultados da franquia	4,625	3,57	4	1,055
Controle de conformidade e uniformidade da marca	4,625	3,86	5	0,765
Suporte ao marketing	4,625	3,86	6	0,765
Suporte à definição do ponto	4,5	4,57	7	-0,07
Suporte à gestão administrativa	4,375	3,86	8	0,515
Solução de conflitos de relacionamento	4,0	4,0	9	0

Tabela 4. Médias da Expectativa e do Desempenho.

Com isso, é possível ranquear os serviços prestados pelo franqueador na gestão da rede de acordo com a ordem de importância dada pelos franqueados.

Em outra tabela (Tabela 5), deve-se comparar o ranking da expectativa com a lacuna da qualidade, dispondo os dados pela ordem inversa deste último atributo.

	Lacuna	Ranking Expectativa
Capacitação e treinamentos	1,25	1
Difusão de boas práticas da rede	1,195	3
Estímulo aos resultados da franquia	1,055	4
Controle de conformidade e uniformidade da marca	0,765	5
Suporte ao marketing	0,765	6
Suporte de sistemas tecnológicos	0,75	2
Suporte à gestão administrativa	0,515	8
Solução de conflitos de relacionamento	0	9
Suporte à definição do ponto	-0,07	7

Tabela 5. Comparação entre ranking da Expectativa e Lacuna da qualidade.

Isso possibilita comparar as lacunas de desempenho com a importância dada pelos franqueados ao respectivo serviço. Entretanto, a ordem dos atributos é definida pelo *gap* de desempenho, que define o ranking das lacunas. Logo, a ordem do ranking da expectativa não é correspondente à ordem explícita na tabela.

Assim, a matriz de desempenho (Tabela 6) será o resultado do cruzamento dos dados das tabelas, sendo as linhas definidas pelo ranking da expectativa, e as colunas, pelo ranking das lacunas.

		1	3	4	5	6	2	8	9	7
Capacitação e treinamentos	1	X								
Suporte de sistemas tecnológicos	2						X			
Difusão de boas práticas da rede	3		X							
Estímulo aos resultados da franquia	4			X						
Controle de conformidade e uniformidade da marca	5				X					
Suporte ao marketing	6					X				
Suporte à definição do ponto	7									X
Suporte à gestão administrativa	8							X		
Solução de conflitos de relacionamento	9								X	

Tabela 6. Matriz de Desempenho.

Com a matriz de desempenho em mãos, o franqueador pode analisar de forma mais objetiva quais os processos da gestão de rede precisam de sua maior atenção, já que ocorre uma divisão visual por prioridades. A disposição de cores permite uma diferenciação visual, sendo que quanto mais próximo do vermelho, maior deve ser a atenção dada ao serviço, e quanto mais próximo do azul, menor deve ser o grau de mudança.

Assim, percebe-se que a pesquisa realizada neste trabalho pode constituir um conjunto inicial de indicadores para se realizar a pesquisa e mensurar a satisfação dos franqueados com a rede. Porém destaca-se que tal conjunto não deve ser visto de forma fixa, podendo ser modificado de acordo com as necessidades da franqueadora e da rede.

Além disso, com a pesquisa em mãos, é possível também identificar quais as necessidades específicas de cada franqueado ao se analisar o conjunto individual de respostas, possibilitando um suporte cada vez mais personalizado e eficiente.

Existe, ainda, uma outra forma de se avaliar a satisfação dos franqueados com a rede de franquias da qual participam, por meio do Selo de Excelência em *Franchising* (SEF), desenvolvido pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2022). Trata-se de uma pesquisa feita pela ABF com os franqueados da rede, na qual são feitas diversas perguntas relacionadas às performances global, econômica, operacional e de relacionamento, das quais resulta uma nota geral, que varia de 0 a 100, para a rede de franquias.

Constitui-se de ferramenta muito eficaz para medir o desempenho do franqueador na gestão da sua rede de franqueados, além da alta credibilidade que apresenta, por ser uma avaliação realizada por uma importante entidade do modelo de *franchising* no Brasil, e que pode ser facilmente divulgada para fins de expansão. Entretanto, não é aplicável a qualquer rede, visto que é necessário cumprir alguns requisitos mínimos para estar apto a participar da pesquisa. Assim, para ter a chance de alcançar o SEF, é necessário que a rede: possua unidades franqueadas com no mínimo 2 anos; seja associada da ABF por pelo menos 1 ano; esteja adimplente com as obrigações financeiras perante a ABF; possua no mínimo 5 franqueados; e possua pelo menos 10 unidades franqueadas em operação.

Por último, ressalta-se que não foi possível encontrar o questionário da pesquisa realizada pela ABF, razão pelo qual não foram considerados os seus indicadores neste trabalho.

5.5.1.3 Controle de conformidade e uniformidade da marca insuficiente

Como foi visto ao longo deste trabalho, a consultoria de campo encontra-se atualmente em fase de desenvolvimento e testes isolados. Tal fato já era indicativo de que a tarefa seria considerada insuficiente pelos franqueados, afinal, conforme citado, Dantas et. al (2013) demonstram que essa é uma das atividades que os franqueados tendem a valorizar, o que se provou verdade com a pesquisa realizada. Além disso, notou-se uma desvalorização da tarefa devido ao estágio em que se encontra a

empresa, de forte expansão, em que os recursos estão mais voltados para a implementação de novas unidades.

Assim, constitui-se verdadeira urgência a efetiva implementação dessa atividade, já que a rede já existe há tempo considerável e já é formada por elevado número de franqueados em operação. Além disso, nota-se relevância estratégica, pois deve ser prioridade da franqueadora e dos franqueados manter os processos que geram valor à empresa em conformidade com os padrões necessários da marca. Tal relevância é vista no próprio BSC da empresa, na perspectiva de Processos e Aprendizado, com o objetivo de “Uniformizar os procedimentos adotados na rede”.

Ribeiro (2013) colaciona três tipos de visitas que compõem a consultoria de campo: as programadas, as surpresas e as sob demanda. Além disso, elenca também três fases de vida das franquias, pelas quais se determinará a periodicidade necessária para as visitas: infância, com visitas no mínimo bimestrais, adolescência, quadrimestrais, e maturidade, anuais. Assim, as visitas devem ser planejadas para atender a objetivos de suporte operacional, de vendas e de gestão.

As visitas devem consistir de um roteiro de observações diretas do consultor de campo, que avalia as condições de atendimento e processos que afetam diretamente os clientes da loja, além dos aspectos de identidade visual, e de outro roteiro de entrevistas, em que são avaliados os processos internos realizados pelos funcionários. Assim, o consultor deve dispor de um *checklist*, no qual avaliará a conformidade ou não de cada item observado. Posteriormente, é possível construir um índice geral de conformidade, pela ponderação das notas obtidas nas avaliações, viabilizando, assim, uma avaliação sintética da unidade franqueada e a sua conformidade com os processos da marca.

Para atender a necessidades financeiras do franqueador, entretanto, é possível ponderar o acompanhamento da consultoria de campo entre visitas presenciais e virtuais. Rodrigues (2015) indica a possibilidade de se realizar duas autoavaliações, com possível acompanhamento on-line do consultor para cada visita presencial, possibilitando um monitoramento efetivo e a redução de custos.

Por fim, é necessário que a rotina de *checklist* supracitada esteja bem delimitada por indicadores de conformidade com os processos da marca. Rodrigues (2015) os divide em nove categorias, cada qual formada por diferentes tópicos, que conterão os itens a serem pontuados. Dessa forma, cabe à franqueadora desenvolver o *checklist*, que deve ser composto das seguintes categorias: (i) Gestão; (ii) Pessoal; (iii) Comercial e Marketing; (iv) Gestão de Fornecedores; (v) Administração e Financeiro; (vi) Operacional e Logística; (vii) Infraestrutura; (viii) Resultado e (ix) Jurídicos. Destaca-se, ainda, que foi necessário realizar modificações às categorias sugeridas no Guia de Avaliação de Desempenho da autora para melhor adequação ao tipo de negócio da empresa.

6 CONCLUSÃO

Pode-se concluir, portanto, que o presente trabalho foi desenvolvido de forma satisfatória, de modo que o objetivo geral, de analisar a gestão de uma rede de franquias e o seu impacto na estratégia do franqueador, foi alcançado. O modelo de *Franchising* é a forma pela qual a empresa decidiu expandir o seu negócio, logo, as atividades de gestão da rede devem estar refletidas de forma explícita nos principais instrumentos de planejamento estratégico da franqueadora, que atua como agente central na relação da rede de franquias. Ademais, deve ser dada a devida relevância às atividades, já que o resultado dos franqueados impacta de forma direta no resultado da franqueadora, detentora da marca, cujo sucesso depende do sucesso das unidades franqueadas.

Além disso, os objetivos específicos de compreender o modelo de rede de franquias, de identificar os indicadores principais para avaliação da Rede e de estudar o sistema de *Franchising* e as relações entre franqueado e franqueador foram também alcançados.

A rede de franquias se estrutura, como visto no referencial teórico, sob o modelo de governança em redes, com organização líder, a franqueadora, que possui o direito de exercer o controle e o dever de difundir as boas práticas identificadas, com relação aos outros participantes da rede, os franqueados.

Por sua vez, a avaliação da rede deve ser visualizada sob duas óticas de indicadores: sintéticos, podendo ser utilizado o NPS, que facilitam a comunicação e a avaliação imediata, e analíticos, por meio da matriz de desempenho, por exemplo, que permitem tomar decisões específicas quanto às atividades da gestão da rede.

Por último, o sistema de *Franchising* compreende um modelo de expansão em que, regidos por um contrato, duas partes independentes se comprometem, respectivamente, a fornecer o pagamento de taxas de *royalties* e publicidade (franqueado) e a transferir o *know-how* do negócio, aliado a diversos suportes para manter a conformidade com a marca e os padrões (franqueador).

Por outro lado, o objetivo específico de analisar a relação entre a gestão da rede e a estratégia da franqueadora e dos franqueados foi parcialmente alcançado, já que o estudo se limitou a analisar a estratégia do franqueador, não adentrando em aspectos individuais dos franqueados.

Diante do exposto, conclui-se que uma gestão de rede eficiente em um modelo de franquias assume papel diferenciado no negócio, sendo capaz de impactar diretamente os resultados e o fortalecimento da marca. Tal papel deve, portanto, refletir nos principais instrumentos de estratégia da franqueadora, pois esta atua como agente centralizador da rede, responsável por garantir a difusão do conhecimento e a sustentabilidade das vantagens competitivas da marca.

Além disso, é possível concluir que grande parte dos levantamentos indicados no estudo da unidade de caso foi de encontro ao exposto no referencial teórico. A adoção de um sistema

centralizador de comunicações e informações, por exemplo, é indicada como de grande valia para o sistema, já que é capaz de simplificar o relacionamento entre as duas partes presentes no contrato de franquia, otimizando, assim, o tempo e os recursos gastos para difundir o conhecimento adquirido com os processos de negócio. Nota-se, portanto, a importância de o franqueador assumir um papel central na rede, se dedicando, nesse quesito, de forma a alavancar o desempenho de toda a rede. O referido relacionamento deve, então, constituir-se de forma simples e sistemática, adotando rotinas bem definidas de comunicação, em prol da agilidade na difusão da informação. Em adição, percebe-se a necessidade de o franqueador estar sempre à disposição para comunicar-se com sua rede, sendo o inverso desnecessário.

A rede de franquias é, na verdade, o coração do negócio constituído sob o modelo do *Franchising*. Logo, a gestão da rede deve ser prioridade na estratégia da franqueadora, visto que o sucesso da rede impacta de maneira clara e direta no sucesso da marca. Dessa forma, percebe-se a importância das tarefas de gestão da rede em um posicionamento estratégico para a empresa, afinal, o sucesso das franquias é o próprio sucesso do negócio.

Ademais, destaca-se a importância da correta gestão de indicadores para a rede. Eles são de extrema relevância para medir tanto o sucesso individual das franquias, permitindo ao franqueador perceber o que dá certo e o que não dá e difundir esse conhecimento entre os participantes da rede, quanto medir a satisfação dos franqueados com o negócio. Para tanto, utiliza-se comumente o faturamento, para indicar a saúde financeira dos participantes. Entretanto, esse indicador isolado pode não oferecer informação suficiente sobre o sucesso das franquias. É, portanto, necessário que a franqueadora analise o seu modelo de negócio, sua missão e visão estratégicas, de modo a definir indicadores diferenciados para a sua rede, permitindo uma análise mais fidedigna do desempenho desejado, que deve ir de encontro com a estratégia global da rede. No caso exposto em tela, a franqueadora deve buscar indicadores que demonstrem a importância do fornecedor no processo, bem como o impacto gerado na economia circular.

Por fim, foram levantados modelos de avaliação da satisfação dos franqueados com a rede, pelos indicadores NPS e da matriz de desempenho, e da conformidade dos processos da unidade franqueada, pela implantação da consultoria de campo. Foi indicada, ainda, a conexão desses modelos com a estratégia da franqueadora, por meio do BSC.

No desenvolvimento do trabalho, ocorreram algumas limitações, elencadas a seguir:

- Escassez de artigos na área de Engenharia de Produção acerca de gestão de rede de franquias, ocorrendo predominância dos artigos na área de Administração;
- Quebra de vínculo com a empresa-objeto durante o estudo de caso, o que dificultou a comunicação com os responsáveis;
- Alta especialização do modelo de negócio da franquia-objeto do estudo, possivelmente inviabilizando a expansão das conclusões obtidas para outros casos;

- Obtenção de resultados genéricos do relacionamento entre a estratégia e a gestão da rede de franquias, sem maior aprofundamento nas questões individuais.

Para estudos futuros, recomenda-se o aprofundamento nos sistemas de avaliação da satisfação da gestão da rede e na composição dos indicadores necessários para uma efetiva consultoria de campo. Além disso, recomenda-se a realização de um estudo da gestão da rede sob a perspectiva individual dos franqueados, discutindo sobre os seus benefícios e suas limitações.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALVES, S. B. da S. *et.al.* Aplicação da Matriz Importância x Desempenho em uma empresa de transporte: uma análise na perspectiva e interesse do cliente. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 34., 2014, Curitiba: ABEPRO, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* (ABF). **Desempenho do Franchising Brasileiro**, 2021. Disponível em: <https://www.abf.com.br/numeros-do-Franchising/>. Acesso em: 10 out. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* (ABF). Regulamento Oficial: Selo de Excelência em Franchising da ABF, 2022. Disponível em: https://selodeexcelencia.abf.com.br/wp-content/uploads/REGULAMENTO_SEF_2022_.pdf. Acesso em: 04 abr. 2022.

BERNARD, D. A. **Como tornar sua empresa uma franquia**. São Paulo: SEBRAE, 2008.

BRASIL. Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 157, n. 250, p. 1-2, 27 dez. 2019.

CARREIRO, M. C.; OLIVEIRA, T. dos S. L. **Uma análise de potenciais conflitos entre franqueador e franqueado utilizando conceitos e ferramentas de engenharia de produção**. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2015.

CAVALCANTI, M. A criação de valor das franquias empresariais no Brasil sob a perspectiva do franqueador. **XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2010, São Carlos: ABEPRO, 2010.

CAVES, R. E.; MURPHY II W. F. *Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets*. **Southern Economic Journal**, v. 42, n. 4, p. 572-586, 1976.

COHEN, M.; DA SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueado-franqueador. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 109-13, 2000.

CZERNICKI, P.; BRODOWSKA-SZEWCZUK, J. Franchising as both a network phenomenon and an instrument for the dissemination of knowledge and know-how. **Zeszyty Naukowe**: UPH Seria Administracja i Zarządzanie, v. 55, n. 128, p. 37-46, 2021.

DANTAS, M. L. R. *et al.* Utilização de matrizes de desempenho na avaliação do relacionamento franqueador-franqueado: um estudo de caso em uma rede de farmácias. In: **XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENESEP)**, 26., 2013, Salvador: ABEPRO, 2013. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enesep2013_TN_STO_178_019_22344.pdf. Acesso em: 10 out. 2021.

ESTEVEES, J.; PASTOR, J. Enterprise resource planning systems research: an annotated bibliography. **Communications of the association for information systems**, v. 7, n. 1, p. 8, 2001.

FARIAS, A. C. **Assimetria de informação no sistema de franchising**: um estudo no setor de alimentação. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)**, Rio de Janeiro, ANPAD, 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-11.pdf/>. Acesso em: 10 out. 2021.

FUSCO, J. P. A.; BUOSI, G. R. C.; RUBIATO, R. C. Modelo de redes simultâneas para avaliação competitiva de redes de empresas. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 2, p. 151-163, 2005.

GAMBA, T. E. **Franquias**: vantagens e oportunidades em sua adesão. Rio Grande do Sul: UNIJUI, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.4, p. 65-71, 1995b.

DE GOUVEIA, B. D.; DA SILVA, J. P.; DE OLIVEIRA, P. C. Expectativas da implantação de um sistema de informação em uma franquia de cursos de idiomas. In: **IV ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO**, v. 4, n. 1, 2020.

GRIEBLER, C. NPS: o que é e como usá-lo para medir a satisfação em redes de franquias. **Central do Franqueado**, 2020. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/engajamento/nps-para-franquias/#8>. Acesso em: 9 abr. 2022.

JOHNSON, G. *et al.* **Exploring strategy**. Pearson UK, 2020.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de Estratégia**. São Paulo: Artmed Editora, 2011.

KALAF, E. A. *et al.* Gestão centralizada de redes de franquias. In: **XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP)**, 28., 2008, Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_076_536_11876.pdf/. Acesso em: 10 out. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2010.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Guena. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, p. 131-153, 2010.

MACHADO, R. H. C.; SUZUKI, J. A. A importância da gestão por processos no desenvolvimento de uma rede de franquias. **Revista de Ciência & Tecnologia**, Viçosa, MG, v. 20, n. 39, p. 33-43, 2017.

PERRIGOT, R., HERRBACH, O.; CLIQUET, G.; BASSET, G. Know-how transfer mechanisms in franchise networks: a study of franchisee perceptions. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 15, n. 2, p. 272-281, 2017.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance and implications for network management effectiveness. **Paper presented at the Public Management Research Association Meeting**, Los Angeles, CA, 2005.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

REICHHELD, F. F. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 6, 2003.

RIBEIRO, A. *et al.* **Gestão estratégica do Franchising: como construir redes de franquia de sucesso**. 2ª ed. DVS Editora, 2013.

RODRIGUES, D. de F. **Sistema de gestão da qualidade em franquias de escola de idiomas: estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP: Guaratinguetá, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/155355/000882177.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 9 abr. 2022.

ROTH, A.L. *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

SACOMANO NETO, M. **Redes: difusão do conhecimento e controle – um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos: São Carlos, 2004.

SACOMANO NETO, M.; CORRÊA, D. A. & TRUZZI, O. M. S. Transferência de conhecimento em redes de empresas: um estudo em uma planta modular da indústria automotiva. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 41, p. 33-56, 2015.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Franquias, Franqueados, Franqueador**, 2016. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf/. Acesso em: 10 out. 2021.

SILVA, A. G. A. **Análise da relação franqueador-franqueado em redes de franquias de alimentos** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, UFSCAR: São Carlos, 2005.

SLACK, N. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations & Production Management**, 1994.

SOUSA, T. M. de. **Gestão por indicadores de desempenho: uma aplicação em uma rede de franquias de fisioterapia**. Monografia (Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Ceará: Fortaleza, 2018.

SOUZA, G. C. de; LOURENZANI, A. E. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 2, p. 115-127, 2011.

STANWORTH, J., *Franchising* and the franchise relationship. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 1, n. 2, p. 175–199, 1991.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso na franquia: uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2005.

VANCE, P. S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 59-71, 2008.

VENTURA, M. M.. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VERSCHOORE, J. R. S.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo Eletrônica (RAUSP-e)**, São Paulo, v.1, n.1, 2008.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, SC, 2000.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 145-171, 2012.

WOITCHUNAS, L. F. **Redes empresariais e gestão da qualidade**. Ijuí: Editora Unijuí, 2009.

YIN, X.; ZAJAC E. The strategy/governance structure fit relationship: theory and evidence in *Franchising* arrangements. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 365-383, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.