

A TECNOLOGIA DE GESTÃO COMO FERRAMENTA DE CONSULTORIA CONTÍNUA EM FRANQUIAS

TECHNOLOGY MANAGEMENT AS A TOOL FOR CONTINUOUS CONSULTING IN FRANCHISES

Maria Carolina Conejero*
Antonio Carlos Aidar Sawaia**

RESUMO

Dentre as fontes de vantagem competitiva, a melhoria do desempenho operacional é um desafio organizacional crescente. Nesta pesquisa descritiva buscou-se identificar a importância da tecnologia de gestão na aplicação de um modelo de consultoria contínua numa rede de franquia, no ramo de locação de equipamentos para construção civil, visando a aprendizagem operacional do franqueado e o gerenciamento de suporte operacional do franqueador. Um processo informacional proativo pode melhorar a tomada de decisão (MCGEE; PRUSAK, 1999). Tecnologias e práticas de gestão inseridas em rotinas e processos organizacionais também podem melhorar o desempenho operacional (OLIVEIRA et al., 2012). O estudo do caso da All Rental mostrou que um modelo de consultoria contínua pode ser facilmente replicado pelo franqueador nas unidades franqueadas, utilizando como ferramenta a tecnologia de gestão através de um software de gestão integrado, proporcionando agilidade e produtividade operacional, além do alto nível de colaboração entre franqueador e franqueado.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva. Desempenho Operacional. Tecnologia de Gestão. Rede de Franquia. Produtividade.

ABSTRACT

Among the sources of competitive advantage the operational performance improvement is a growing organizational challenge. This descriptive study aimed to identify the importance of technology management in the application of a model for continuous consulting in a franchise network, in the business sector of location of equipments for construction, aimed at operational learning of the franchisee and operational support management from the franchisor. A proactive informational process can improve decision making (MCGEE; PRUSAK, 1999). Practices and technologies management embedded in organizational routines and processes can also improve operational performance (OLIVEIRA et al., 2012). The case study of All Rental showed that a model for continuous consulting can be easily replicated by the franchisor in operational units, using as a tool the technology management through an integrated management

* Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. mcconejero@usp.br

** Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. asawaia@usp.br

software, providing agility and operational productivity, and a higher level of collaboration between franchisor and franchisee.

Keywords: Competitive Advantage. Operational Performance. Technology Management. Franchise Network. Productivity.

Introdução

O sistema de franchising como estratégia de expansão de negócios tem apresentado crescimento significativo no Brasil. O estudo de tecnologias, práticas e modelos de gestão é um campo emergente de pesquisa, almejando-se entender o impacto de sua adoção pelas organizações e em que extensão esses processos são relacionados com a melhoria da performance organizacional (STURDY, 2004).

Para Oliveira et al. (2012) as práticas e tecnologias de gestão inseridas em rotinas e processos organizacionais criam um mecanismo eficaz de armazenar e manter conhecimento, de transferir e compartilhar tal conhecimento para outras unidades organizacionais, podendo ser vistas como uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Segundo Castells (1999), o capitalismo vem passando por um processo de profunda reestruturação caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento, descentralização das empresas e sua organização em redes, internamente e em suas relações com outras empresas.

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2012), o sistema de franchising tornou-se uma das formas mais modernas de gerenciar negócios, de forma descentralizada e participativa, devido à aplicação da tecnologia e à capacidade de inovação das redes. Para as redes consideram-se prioridades a capacitação e a qualificação do capital humano, dando maior importância à implantação de modelos de gestão sustentável.

Segundo Schwartz (1994), o sistema de franchising opera em um mercado amadurecido e com expectativas de crescimento, tornando-se cada vez mais atrativo pelo fato de que comprar um negócio já testado e aprovado no mercado em termos de qualidade, processos e sistemas, reduz ao investidor os riscos de insucesso. Há também um esforço da franqueadora, que concede a marca e o modelo de negócio, para que seu franqueado prospere e cresça no mercado, superando os quatro desafios das redes de

franquia: (i) o processo de expansão; (ii) a uniformidade de conceito; (iii) a capacidade de resposta local; (iv) a capacidade adaptativa.

O conhecimento organizacional vem se convertendo em um dos principais tópicos de interesse dos gestores, uma vez que as organizações passam a tratá-lo como principal recurso e fonte de vantagem competitiva (MARODIN, 2004). A capacidade prática é a manifestação de um conhecimento organizacional (SZULANSKI, 1999). Segundo Paswan et al. (2004) a gestão do conhecimento é reconhecida como um meio para obter vantagem competitiva sustentável e, sendo assim, muitas organizações têm adotado esta gestão do conhecimento através do uso de tecnologia da informação.

Dentro de um contexto de franchising, franqueador e franqueado são entidades ligadas em um relacionamento contratual. O produto ou serviço oferecido por uma rede de franquia resulta de recursos de conhecimento acumulados e testados. Portanto, o sucesso de uma empresa no sistema de franchising depende do envolvimento das partes (franqueador e franqueado) no sistema de redes e da capacidade de alavancar os recursos de conhecimento.

Levy e Weitz (2000) apontaram vantagens do sistema de franquias para o franqueado: método de negócio comprovado; treinamentos e manuais disponíveis; nome e imagem conhecidos; economia de escala em virtude de compras terceirizadas. As desvantagens: falta de flexibilidade e restrições impostas pelo franqueador para a condução do negócio. Para Dahab et al. (1996, p. 98) o franqueador no sistema de franquias possibilita acelerar o processo de expansão do seu modelo de negócio, com capital de terceiros e conhecimento da marca; porém, há altos custos de formatação de sistema e pode-se ainda perder sigilo de informações.

Foster (1995) indicou os quatro componentes básicos de negócios com franquias: (i) uma identidade; (ii) um sistema operacional ou um formato de negócio - especificações, padrões de qualidade e produtos ou sistemas operacionais definidos; (iii) um sistema de apoio - treinamento e assistência permanente (ações de consultoria contínua); e (iv) um relacionamento financeiro constante - taxa inicial de franquia e pagamentos periódicos permanentes de royalties, baseados num percentual do faturamento bruto.

Tecnologia De Gestão

Atualmente, as empresas experimentam expressivas transformações na gestão dos negócios, sendo o uso da tecnologia de gestão uma alternativa inovadora em

mercados globalizados. Gerenciar de maneira inteligente os processos organizacionais significa deter um diferencial estratégico de geração e incorporação de conhecimento organizacional.

Segundo Oliveira et al. (2012), uma das questões dominantes no processo de transferência de práticas entre empresas está na capacidade de gerar sinergia, que significa trabalho conjunto. No léxico de negócios, refere-se à capacidade de duas ou mais unidades ou empresas gerarem maior valor trabalhando juntas do que o resultado que aufeririam por meio da atuação isolada: compartilhamento de know-how e de recursos tangíveis; coordenação de estratégias, integração vertical, conjugação do poder de negociação e empreendimentos conjuntos.

Segundo O'Brien (2006), os sistemas de informação tornaram-se componentes vitais para se obter sucesso nas organizações, constituindo um campo de estudo essencial no gerenciamento de empresas. Para McGee e Prusak (1999) um processo informacional proativo conduz a melhor tomada de decisão, estratégica ou operacional. É um processo que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco, permitir ao tomador de decisão antecipar-se e proteger o conhecimento gerado. Tal processo informacional compõe-se de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (macroambiente, ambiente competitivo e da empresa), com análise filtrada, integrada e respectiva disseminação.

Laudon e Laudon (2010) afirmaram que o crescimento de sistemas de informação integrados pode evitar que os gestores sujeitem-se a uma névoa de incerteza; em vez disso, contam com o acesso on-line às informações importantes para tomarem decisões rápidas e precisas. Para os autores haveria uma conexão direta entre sistemas de informação e o desempenho dos negócios com o objetivo de impulsionar a excelência operacional e conquistar vantagem competitiva. A adoção de práticas e modelos de gestão pode melhorar os processos organizacionais, apesar de limitações e contradições relativas à natureza de tal ação. Os resultados dessas práticas produzem impactos que afetam toda organização (ARAÚJO, 2001).

Segundo Laudon e Laudon (2010), um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização; contribuindo ainda para uma abordagem de resolução de problemas e desafios organizacionais e para uma abordagem de aperfeiçoamento a tomada de decisões. Os executivos dispõem de

sistemas de informações gerenciais (SIG) e de sistemas de apoio à decisão (SAD); os SIG resumem e reportam operações contidas nesse sistema servindo para planejamento, controle e tomada de decisões; o SAD é utilizado pelo mesmo fim, mas com um nível mais aprofundado de análise (informações do ambiente externo e das concorrentes, que também são utilizadas no processo decisório).

Alguns fatores podem facilitar o processo de transferência entre unidades organizacionais, como o relacionamento interorganizacional, a receptividade da organização recipiente do conhecimento, a compatibilidade do conhecimento transferido, a existência de canais favoráveis, a oportunidade da transferência (ARGOTE, 2000). Porém, a transferência de práticas pode ser conflituosa, envolvendo barreiras (BLAZEJEWSKI, 2006).

O domínio de práticas de gestão compatíveis torna-se fator importante para a sustentabilidade e sucesso organizacional. Segundo Ramos Filho (2002), três são as dimensões básicas para o domínio de práticas de gestão compatíveis: dimensão da performance (eficácia e eficiência trazidas pelas práticas de gestão); dimensão do ganho ou diferencial para a sociedade (como a organização é percebida pelas principais partes interessadas) e dimensão da sinergia (fatores pelos quais a organização se mantém coesa no tocante aos seus participantes).

Nesse contexto, o presente estudo enfatiza três proposições de valor para o gerenciamento da consultoria contínua na rede de franquia All Rental com o uso de tecnologia de gestão através de um software de gestão integrado: intimidade franqueador-franqueado, compreendendo as necessidades da unidade franqueada para aumentar as receitas, reduzir custos operacionais, aumentar a satisfação e reter clientes; excelência no lançamento de novas práticas operacionais, assegurando novas ideias e projetos da franqueadora incorporados pelas unidades franqueadas, e objetivando o aceleramento de aprendizado de práticas operacionais padronizadas; excelência operacional, com destaque à transferência de processos e à transmissão de know-how para as unidades franqueadas, buscando a melhoria de desempenho, produtividade e a redução de custos.

Os aspectos jurídicos do Sistema de Franchising

Segundo Morgenstein e Strongin (1992), as relações numa franquia ocorrem quando um franqueador concede a uma empresa o direito de uso de uma marca e do sistema de trabalho, por um período específico, acordado em instrumento jurídico

apropriado. As principais fontes jurídicas do sistema de franchising são: a Lei n.8.955, de 15 de Dezembro de 1994, que trata dos contratos de franquia empresarial; a resolução n.035/92 de 29 de Junho de 1992; o Parecer Normativo CST n. 143/75, de 21 de Novembro de 1975 são. Para Garcia (2007) o franqueador que não tiver o registro da marca não poderá oferecer franquias.

Segundo Bernard (2007), a relação de franquia pressupõe a entrega da Circular de Oferta de Franquia (sigla COF), um documento jurídico formal, seguindo um princípio de transparência (disclosure) que impõe a formalidade do contrato escrito de franquia, aplicável a todo franqueador interessado em franquear no território nacional. O conteúdo da Circular de Oferta de Franquia é regulamentado pelo artigo 3º da Lei 8.955/94. Garcia (2007) alertou que a Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo dez dias antes da assinatura de pré-contrato e contrato de franquia, antes ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador.

Para Bernard (2007), a natureza jurídica do contrato de franquia tem algumas características: bilateral, imparcial e padrão; híbrido, atípico e funcional; preventivo e consensual, de caráter intuitu personae; formaliza o relacionamento franqueador-franqueado; instrumentaliza direitos e obrigações operacionais das partes; instrumentaliza os critérios adotados na Circular de Oferta de Franquia e formaliza as práticas comerciais do segmento de mercado. O contrato de franquia descreve os direitos do franqueado de vender ou transferir a terceiros sua franquia e mudanças na porcentagem na sociedade; restrições na participação dos sócios em outras atividades concorrentes ou que tomem muito tempo; direitos aos seus beneficiários legais em caso de falecimento e fiadores que garantam a quitação de dívidas (BERNARD, 2007).

Para Bernard (2007), o franchising é uma técnica de crescimento e desenvolvimento de negócios em rede. No conceito de franchising unem-se interesses de dois parceiros (partners for profit) que trabalham sob um único sistema, buscando sucesso e lucros mútuos. Ainda, para alavancar seu negócio, o franqueador deve oferecer três sinergias aos seus franqueados: sinergia de sucesso (serviços financiados pela taxa inicial); sinergia de crescimento (serviços financiados pelos royalties e prestados com o objetivo de crescimento da empresa, uma vez confirmada a sua viabilidade) e sinergia de controle (ferramentas que permitem conduzir a empresa seguindo o planejamento estratégico criado antes da venda da unidade franqueada, sendo as regras básicas do sistema descritas em manuais e contratos).

Implantação de tecnologia de gestão: caso de sucesso da Rede All Rental

A All Rental, experiência de mais de três décadas de atuação do empresário João Carlos Cunha, atua no ramo de locação de equipamentos e máquinas para construção civil, atendendo clientes de pequeno, médio e grande porte, pessoas físicas e jurídicas. Na década de 80, a família de Cunha inaugurou a empresa Eletromáquinas, na cidade de Campinas, uma empresa especializada em locação de geradores de energia e outros serviços como consultoria em engenharia, projetos de energia e manutenção de geradores. Após mais de dez anos de atuação em uma empresa familiar, Cunha resolveu deixar as operações da Eletromáquinas em 2000 e abrir seu próprio negócio, inaugurando a primeira unidade do Grupo Almáquinas, em 2001, na cidade de Campinas. Cunha resolveu inovar lançando um modelo de negócios voltado à locação e vendas de máquinas e equipamentos para construção civil, especificamente para o nicho de mercado de grandes obras.

O empresário assumiu naquela época um compromisso mercadológico com o Grupo Almáquinas e, a partir de 2006, inaugurou mais seis unidades próprias em diversas cidades, totalizando uma rede de sete empresas nas cidades de São Paulo / SP, Campinas / SP, Indaiatuba / SP, Santos / SP, São José dos Campos / SP, Araraquara / SP e Curitiba / PR. A partir desta experiência empreendedora, Cunha enxergou mais uma nova oportunidade no mercado de locação de equipamentos para construção e reformas. A necessidade vinha da demanda não atendida pelos representantes comerciais do Grupo Almáquinas, onde clientes que buscavam soluções e locações de equipamentos para pequenas e médias obras ou reformas não eram bem atendidos. A partir dessa demanda não atendida de clientes do Grupo Almáquinas, Cunha em 2010 desenvolveu um novo modelo de negócio, licenciado com a marca All Rental.

A primeira unidade All Rental foi inaugurada no início de 2010, na cidade de Indaiatuba / SP, como uma unidade-piloto para atender o nicho de mercado de clientes de pequenas e médias obras e reformas. A partir desta experiência, com um negócio testado e aprovado no mercado, a marca All Rental passou por mudanças necessárias à sistematização do seu conceito de negócio no sistema de franchising. Em Agosto de 2011 padronizou seu visual interno e externo; padronizou normas e procedimentos operacionais para unidades franqueadas; modernizou o layout de marca, com criação de marketing institucional; inovou os conceitos operacionais, implantou um software de gestão integrado e exclusivo, passou a ofertar serviços de alta tecnologia e eficiência, testados e homologados, disponibilizando na unidade franqueada equipamentos de fácil

utilização como escadas, andaimes, betoneiras, compactadores, lavadoras de alta pressão, bomba de água, cortadores de grama, furadeiras, lixadeiras, martelotes, rompedores, demolidores e outros.

A All Rental busca atender a um público diferenciado, autônomos (pedreiros, azulejistas, telhadistas e outros), construtores, arquitetos, engenheiros, adeptos do “faça você mesmo”, disponibilizando equipamentos de qualidade e das marcas mais conceituadas no mercado para pequenas e médias obras e reformas. É uma empresa que tem como missão oferecer produtos e serviços de qualidade, diversificação e alta tecnologia, garantindo um atendimento diferenciado aos seus clientes, pessoas físicas ou jurídicas. Busca empreender, crescer e inovar constantemente e ser reconhecida como a melhor empresa de locação de equipamentos para construção civil e reformas, tendo também como objetivo uma maior participação de mercado no sistema de franchising. Busca também ser referência em qualidade na prestação de serviço de locação de equipamentos para construção civil, venda de acessórios e equipamentos de proteção individual (EPI's), além da manutenção de equipamentos e máquinas, com atendimento diferenciado e personalizado, garantindo seus produtos para pronta entrega e agregando valor ao cliente com o melhor custo-benefício em relação ao mercado concorrente.

Os valores declarados pela All Rental são respeito e ética profissional nas relações comerciais; preservação da transparência, seriedade e responsabilidade para com os clientes, fornecedores, parceiros e franqueados; manter a equipe de funcionários motivados e comprometidos com a qualidade na prestação de serviços e a excelência no atendimento; satisfação total dos seus clientes; estabelecimento de parcerias estratégicas com fabricantes de marcas conceituadas, sempre em busca de oferecer o melhor produto/serviço aos clientes; compromisso moral e contratual com os franqueados; excelência empresarial e planejamento estratégico visionário; lealdade aos princípios permanentes e indissolúveis da marca All Rental.

Na fase de formatação do modelo de negócio no sistema de franchising, em meados de 2011, o empresário Cunha desenvolveu uma parceria estratégica com a agência de marketing Beecreative, para redefinição de logotipo e criação da identidade visual da marca All Rental. Uma vez definido este estudo inicial de marketing e identidade corporativa, a All Rental entrou com pedido de registro de marca de serviço no Instituto Nacional da Propriedade Industrial- INPI, através da assessoria empresarial da empresa Beerre, conseguindo o protocolo de registro de INPI n.904345785 em Dezembro de 2011. A partir do registro da marca, no início de 2012, Cunha contratou

um advogado para elaborar os contratos de franquia padronizados, compostos pela Circular de Oferta de Franquia, Pré-Contrato de Franquia e Contrato de Franquia, obtendo apoio jurídico de um profissional experiente no sistema de franchising.

Em agosto de 2011, Cunha contratou um consultor de formatação de franquias de mercado para desenvolvimento dos manuais de franquia (comunicação visual, implantação de franquia e manual de operações de unidade franqueada), que ficou responsável pelo desenho dos processos operacionais do negócio. Através do Programa SEBRAE Franquias, a All Rental adquiriu materiais importantes como ‘Torne sua Empresa uma Franquia’, consolidando seu modelo de negócio no sistema de franchising no fim do ano de 2011.

Em janeiro de 2012, Cunha contratou os serviços da empresa Pixel Designer com o objetivo de desenvolver um software de gestão integrado exclusivo da marca All Rental. E a partir desta parceria, foi implantado um modelo de consultoria contínua diferenciado para os franqueados da rede All Rental, composto por três etapas: pré-visita, visita em campo e pós-visita, onde o franqueador tem como principal objetivo contribuir de forma contínua para a excelência operacional das unidades franqueadas. O software MySQL denominado Centauro é um sistema de gerenciamento de banco de dados (SGBD) que utiliza a linguagem SQL (linguagem de consulta estruturada).

Em junho de 2012, a formatação da marca All Rental no sistema de franchising foi encerrada e Cunha estrategicamente cadastrou sua marca como associada no ‘Portal do Franchising’, Associação Brasileira de Franchising (ABF), com objetivo de difundir no mercado nacional. Nesta fase de difusão de marca, Cunha definiu de forma estratégica, com a assessoria de marketing da agência Beecreative, o lançamento oficial da empresa no evento Campinas Franchising 2012, realizado pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) na cidade de Campinas. A agência Beecreative ainda propôs um plano de mídia para divulgação da marca na região de Campinas e em nível nacional, fato que possibilitou que a rede All Rental encerrasse o ano de 2012 com 5 unidades franqueadas, e outras 6 unidades em fase de negociação de praça no Estado de São Paulo para implantação em 2013.

A projeção de implantações da rede All Rental é atingir 30 unidades franqueadas até 2015, primeiramente no Estado de São Paulo e, somente a partir do alcance desta meta, iniciar a expansão nas demais regiões do Brasil. Cunha ainda estabeleceu parceria junto ao Banco do Brasil para garantir aos franqueados da rede All Rental abertura de conta corrente para pessoa jurídica com tarifas atrativas, possibilitando que investidores

participem no BB Franquia para empréstimo no processo de implantação de unidade franqueada nas cidades de interesse.

Na Figura 1 ilustrou-se o modelo de franchising da All Rental criado ao final de 2012. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2012), franqueador e franqueado devem participar de um programa de treinamento bem estruturado, uma vez que a gestão do conhecimento e a transferência de know-how são pilares importantes do sistema de franchising. A padronização de processos operacionais é essencial para capacitar as unidades franqueadas, isto é, o franqueado e toda a equipe que irá operar o negócio.

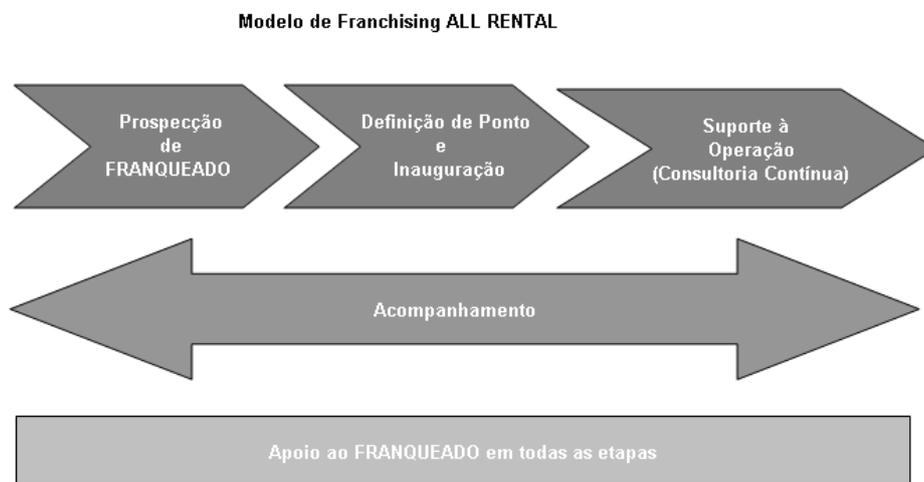


Figura 1 - Modelo de franchising da All Rental

Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

Descrição do Modelo de Consultoria Contínua da All Rental

Três fases foram definidas no modelo de consultoria contínua para estabelecer o relacionamento entre franqueador e franqueado, com o objetivo de propiciar uma abrangência adequada às atividades operacionais essenciais do negócio, totalizando 46 passos a serem cumpridos de forma sequencial. Na fase de pré-visita iniciam-se os contatos para apoiar a unidade franqueada na preparação dos relatórios requeridos pela franqueadora, até a definição da data da visita de campo, finalizando assim os primeiros 12 passos. Durante a visita de campo, a operação e gestão do franqueado são examinados por meio dos próximos 16 passos, com o objetivo de coletar dados que possam indicar o nível de qualidade da operação, ou até mesmo necessidades de mudanças em rotinas operacionais e gerenciais. A fase de pós-visita determina os últimos 16 passos, representando uma fase de controle e feedback para franqueador, e

também para o franqueado, com vistas a atualizar um plano de ação a ser implementado futuramente, medir o desempenho alcançado e corrigir eventuais desvios em busca da melhor qualidade para os clientes finais. A descrição de cada passo será feita a seguir:

Descrição da Pré-visita

1. Início do processo de consultoria de campo.
2. Enviar solicitação de relatórios para franqueado: relatório analítico; checklist de consultoria; layout atual; planilha de fluxo de caixa (mensal); coleta de dados da concorrência; último checklist.
3. Unidade enviou dados?
 - 3A. Sim. Segue para item 4.
 - 3B. Não. Enviar e-mail padrão para a unidade solicitando dados e cobrando posicionamento. Estabelecer contato com franqueado por telefone ou skype para confirmar a solicitação anterior. Retorna para item 3.
4. Retirar dados adicionais para análise: relatório operacional; relatório gerencial; relatório de banco de dados; últimos casos do “fale conosco”.
5. Imprimir dados anteriores, incluindo layout.
6. O consultor analisa os dados em conjunto com gerente de franchising, marketing e diretoria, quando necessário.
7. Definir plano de visitas.
8. Definir a carga horária.
9. Ajustar data de visita de campo com pelo menos uma semana de antecedência.
10. Enviar cronograma de trabalho ao franqueado com conteúdo analisado e roteiro de trabalho com prazos de execução.
11. Verificar a existência de pendências da unidade com demais áreas da franqueadora.
12. Imprimir relatórios analisados com ação proposta.
13. Visita em campo.

Descrição da Visita em campo

14. Início da visita de campo.
15. Verificar funcionamento da operação.
16. Verificar procedimentos de atendimento padrão.
17. Análise dos layouts.
18. Layout 1 – Recepção.
19. Layout 2 – Depósito.

20. Layout 3 – Manutenção.
21. Verificar apresentação (uniforme e comunicação visual).
22. Aplicar checklist com franqueado e estabelecer prazos de execução.
23. Verificar fluxo de pedidos da unidade; verificar equipe de trabalho; consolidar informações da parte operacional da unidade.
24. Reunião de gestão com franqueado.
25. Resumo da identificação de falhas operacionais e oportunidades na franqueada.
26. Análise dos indicadores de performance.
27. Análise dos dados de concorrência; análise do fluxo de caixa; resumo de todos os pontos operacionais e gerenciais.
28. Definir prazos para aplicação das propostas de melhoria para a unidade.
29. Preencher o relatório de visita de campo e colher a assinatura do franqueado.
30. Término da visita de campo.
31. Início da pós-visita.
32. Elaborar planos de ação para operação e gestão.
33. Estabelecer prazos de execução.
34. Registrar pontos críticos a melhorar.
35. Avaliação dos cenários.
36. Avaliação dos processos.
37. Definir as ações e os prazos.
38. Por que fazer? (Justificativas).
39. Como fazer? (Orientação).
40. Quando fazer? (Prazo de conclusão).
41. Implementação prática e definir responsáveis por cada ação.
42. Alinhamento da equipe (treinamento de reciclagem).
43. Política de recursos humanos (motivação, metas, salários e prêmios).
44. Elaborar plano de ação completo para a unidade.
45. Enviar plano de ação ao franqueado e confirmar recebimento.
46. Término da consultoria.

Descrição da Pós-visita

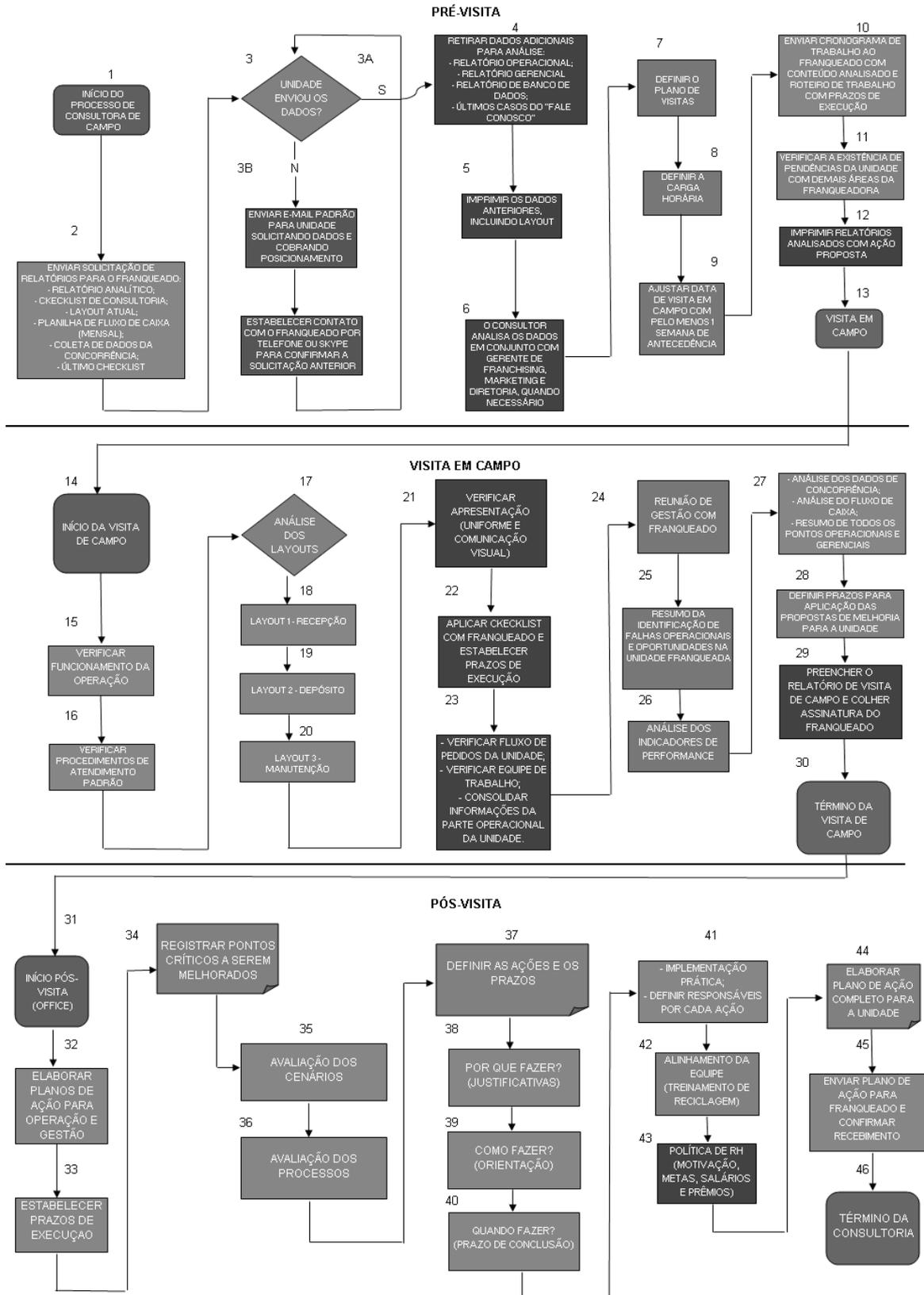


Figura 2 – Etapas do modelo de consultoria contínua da Rede All Rental

Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

Implantação de tecnologia de gestão: caso problemático da Rede 100% Vídeo

A 100% Vídeo é uma locadora de vídeos que iniciou atividades em maio de 1986, em Campinas, no Estado de São Paulo. Vem crescendo e se fortalecendo em outras cidades do Brasil. A rede expandiu seu negócio e criou em 1995 um sistema de franquia, que contava inicialmente com nove unidades próprias em Campinas / SP e uma em Paulínia / SP. No mesmo ano, a 100% Vídeo inaugurou unidades em Limeira / SP, Sumaré / SP e Indaiatuba / SP. Ao final de 1999, a empresa direcionou sua atuação para o sistema de franchising, tendo convertido todas as unidades próprias em franqueadas. Com o início do Sistema de Franquia, a rede passou por várias mudanças necessárias à sistematização do seu conceito de negócio. Criou padronização no visual interno e externo, nas normas e procedimentos comuns às unidades, modernizou o layout da marca, e fortaleceu-se junto aos clientes através de um marketing institucional eficiente, novos serviços e produtos na rede e promoções conjuntas. Em 2005, a rede 100% Vídeo iniciou uma tentativa de implantar o SAP - Business One, um software de gestão integrado, inicialmente com o objetivo de integrar os departamentos da franqueadora (expansão, implantação de franquias, montagem de acervo e operações – gerenciamento de consultoria de campo).

A franqueadora contou com o apoio do fornecedor OPUS, porém este processo de implantação não obteve êxito. A franqueadora na época contava com cerca de 40 funcionários. Dentre as principais barreiras enfrentadas nesta tentativa de implantação de software de gestão integrado destacaram-se as principais, tais como, resistência da própria diretoria em utilizar o software para emissão de relatórios operacionais; o tamanho da rede, que na época contava com cerca de 60 unidades; resistência dos franqueados em adotar um novo procedimento operacional junto à equipe de consultoria de campo da franqueadora, uma vez que as rotinas incluíam preenchimentos de relatórios analíticos; resistência da gerência da franqueadora em alguns departamentos e alto custo envolvido no processo de revisão de processos internos da implantação do software, após os primeiros três meses de fase teste, uma vez que esta fase de revisão gerava a necessidade de chamados técnicos com custos mensais inviáveis.

A realização de parcerias com redes consolidadas no mercado, tais como Fran's Café, Postos BR, Casa do Pão de Queijo e Livraria Nobel também representou uma evolução significativa no sistema de franquia da 100% Vídeo, tendo contribuído para o fortalecimento da sua marca junto ao mercado consumidor. Outro fator preponderante para o desenvolvimento do Sistema de Franquia foi, sem dúvida, a aliança estabelecida

entre os atuais franqueados e a 100% Vídeo que, juntos, vêm buscando soluções e alternativas que atendam as necessidades do mercado, no que concerne à demanda pelos serviços prestados pela rede. Nesse sentido, os franqueados trazem suas colaborações para o desenvolvimento da rede, assim como participam dos processos de definição das campanhas promocionais e das estratégias aplicadas na rede. A marca 100% Vídeo tornou-se reconhecida pela busca constante do aprimoramento dos serviços oferecidos ao mercado, bem como pela criação de novos serviços e, além disso, o histórico de sucesso da 100% Vídeo rendeu inúmeros frutos à rede, entre eles a sua reputação comercial, que é compartilhada com os franqueados da rede, que se beneficiam também da vasta experiência que os profissionais da empresa possuem no ramo em que atua a rede de franquias.

Fluxograma de Pré-visita de Campo – Rede 100 Vídeo

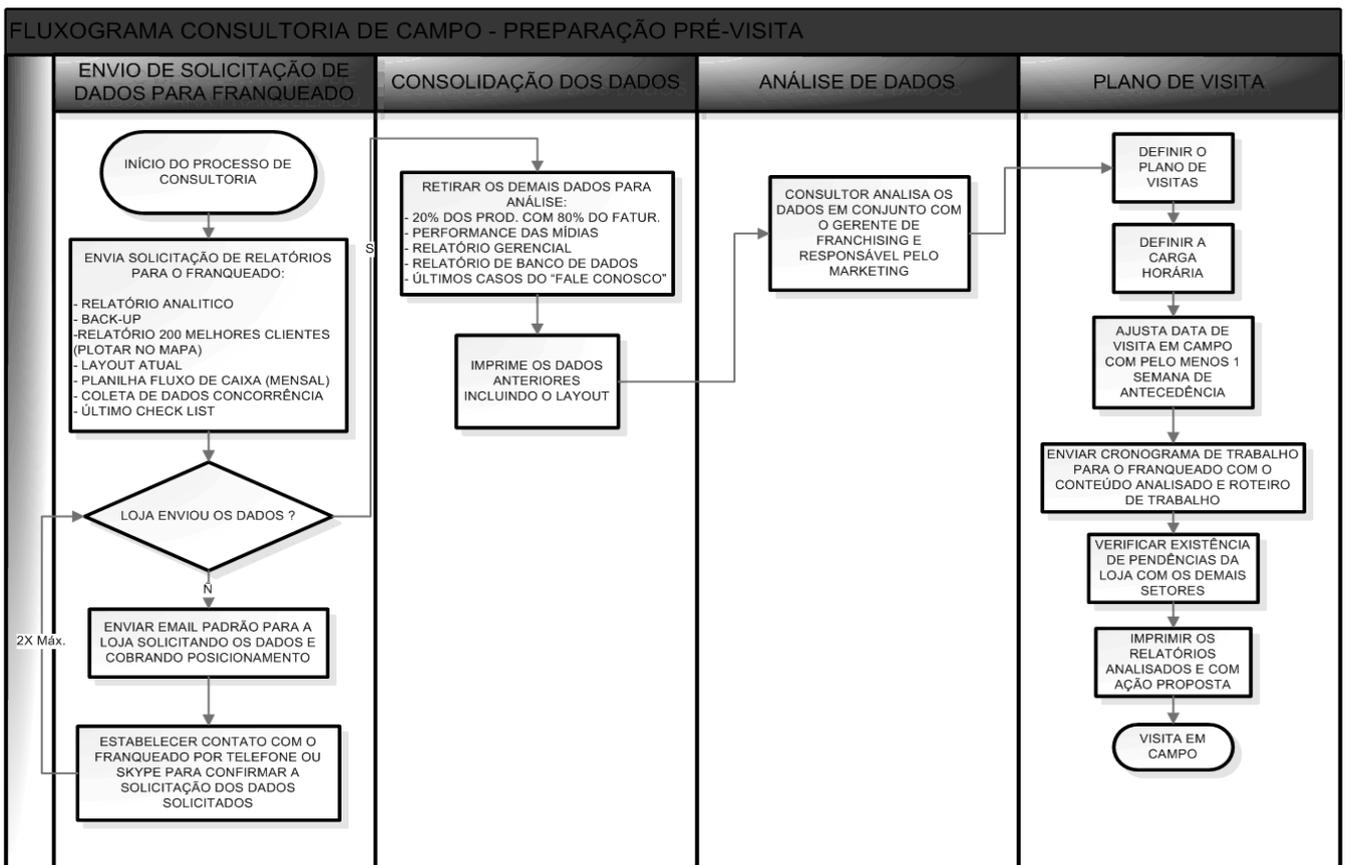


Figura 3 – Fluxograma de Consultoria de Campo da Rede 100% Vídeo
 Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

Fluxograma de Visita em campo – Rede 100 Vídeo

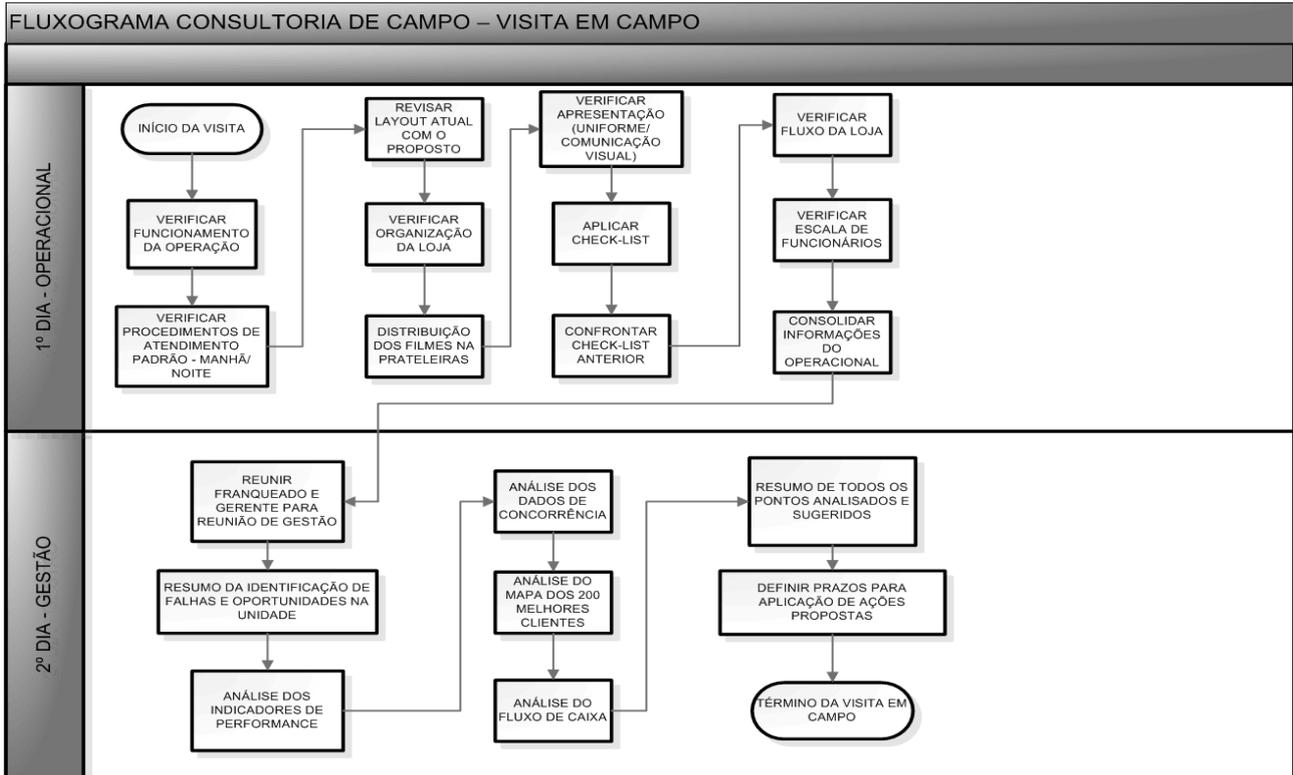


Figura 4 – Fluxograma de Consultoria de Campo da Rede 100% Vídeo
 Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

Fluxograma de Pós-visita – Rede 100 Vídeo

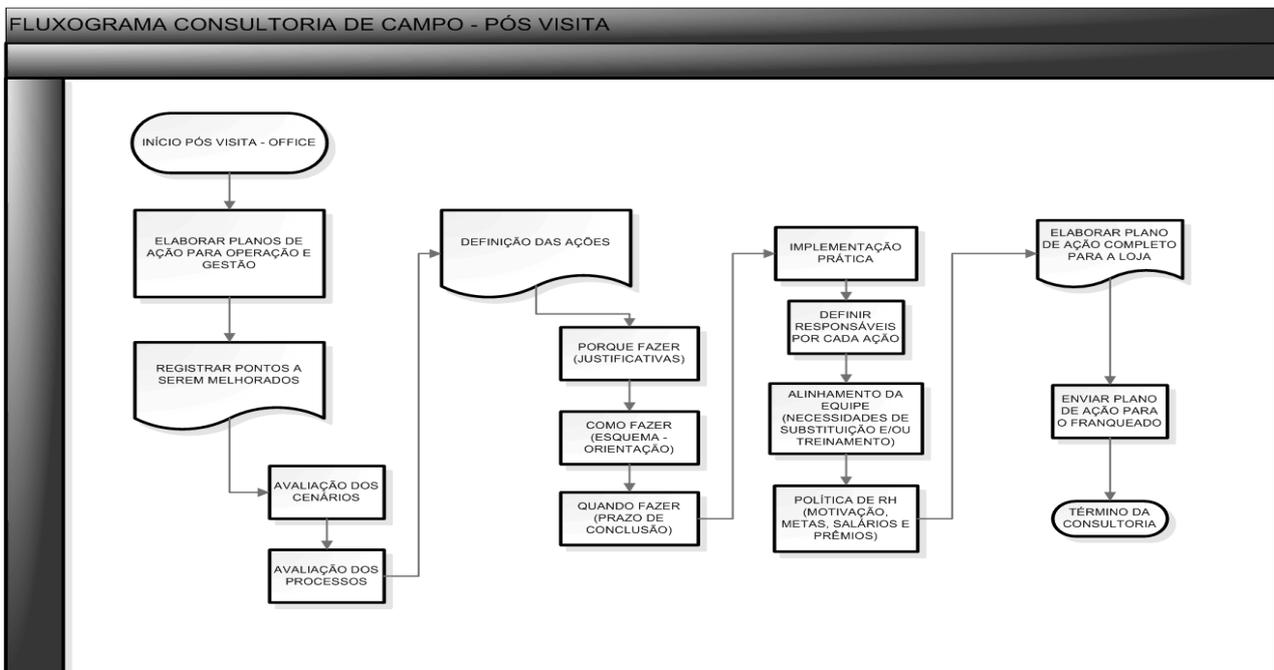


Figura 5 – Fluxograma de Consultoria de Campo da Rede 100% Vídeo
 Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

Sustentabilidade social: evolução do setor de Franchising no Brasil

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2012), o segmento de franquias no Brasil cresceu 16,9% em 2011, atingindo o faturamento de R\$ 88,85 milhões, 2,3% do PIB brasileiro, dados baseados em 2.031 marcas de franquias ativas (Figura 1). Para 2012, a entidade projetou crescimento de 15%. Ainda em 2011, o número de redes cresceu 9,5% e o número de unidades franqueadas e próprias chegou a 93.098, com crescimento de 7,8% em relação a 2010, sendo 176 novas marcas. Essa expansão gerou 60,5 mil novos postos de trabalho (Figura 2), sendo o setor é responsável por mais de 837 mil empregos diretos. A ABF estimou que de 2012 em diante o sistema de franchising tenha sido responsável por mais de 913 mil empregos.

A AFRAS, Associação Franquia Sustentável, fundada em 2005, braço social da ABF, é uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo fomentar práticas de responsabilidade social e sustentabilidade entre as empresas que fazem parte do sistema de franquias (franqueadores, franqueados e fornecedores).

Em 2011, a AFRAS lançou o Programa Franchising de Baixo Carbono, que tem o objetivo de reduzir e compensar os gases causadores do efeito estufa (GEEs) provenientes do consumo de água, energia e efluentes líquidos de 90 unidades franqueadas - são cinco unidades de cada uma das 18 marcas que participam da iniciativa: Água Doce Cachaçaria, Rede de Franquias Ambev (Quiosque Chop Brahma, Chop Brahma Express, Empório da Cerveja, Seu Boteco), BigXPicanha, Brasil Franchising (Nobel, Café Donuts, Zastras, Franquia Imóveis, Sapataria e Costura do Futuro), Casa do Construtor, Flytour, Grupo Trendfoods (Gendai e China in Box), Grupo Umbria (Spoleto, Domino's Pizza e Koni Store), Imaginarium, Jin Jin Wok, MegaMatte, Moldura Minuto, Multi Holding (Yázigi e Quatrum), Mundo Verde, Rei do Mate, Restaura Jeans, Seletti Culinária Saudável e Vivenda do Camarão.

São inúmeras as ações sustentáveis do setor de franchising, com o objetivo de difundir um franchising consciente e mais sustentável. A rede All Rental, por exemplo, está desenvolvendo um projeto de incluir em sua linha de equipamentos para locação um equipamento denominado reciclador de resíduos da construção civil, do fabricante Vegedry, adequando-se a norma de Resolução 307/2004 do CONAMA ao proporcionar aos seus clientes locatários uma possibilidade de destinação aos resíduos “classe A” gerados em obras (tais como tijolos, blocos, telhas, placas de revestimento, concreto, cimento duro, e outros resíduos recicláveis provenientes de demolições).



Figura 6- Número de unidades e empregos diretos do setor de franchising (2001 a 2011)

Fonte: ABF - Portal do franchising (2012)

Problema e Objetivo de Pesquisa

As ausências de tecnologias e práticas de gestão inseridas em rotinas e processos organizacionais podem ser fatores críticos para a produtividade e desempenho operacional das redes de franquias. Neste estudo realizou-se uma pesquisa descritiva visando identificar como o uso da tecnologia de gestão, através de um software de gestão integrado MySQL denominado Centauro, que utiliza a linguagem SQL (linguagem de consulta estruturada), favoreceu a aplicação de um modelo de consultoria contínua replicável em uma rede de franquias, visando uma proposta de aceleração de aprendizagem operacional do franqueado e ao gerenciamento de suporte operacional do franqueador. Os dados coletados foram de natureza qualitativa por meio de um estudo de caso.

Método de Pesquisa

A metodologia adotada apresenta natureza descritiva. O estudo de caso descreve o fenômeno da criação de processos organizacionais no desenho de um modelo de consultoria contínua elaborada por um franqueador em três fases (pré-visita, visita em campo e pós-visita). As etapas a serem concluídas em cada unidade franqueada eram gerenciadas pelo franqueador por meio da tecnologia de gestão, com o uso de software de gestão integrado e exclusivo da rede de franquia All Rental. Gonçalves (2007) apresentou uma classificação baseada nos objetivos, nos procedimentos de coleta, nas fontes de informação e na natureza dos dados. O quadro 1 expõe os diversos tipos de pesquisa conforme a orientação da autora.

Quadro 1 – Tipos de pesquisa

Objetivos	Procedimentos	Fontes de informação	Natureza dos dados
<ul style="list-style-type: none"> • Exploratória • Descritiva • Experimental • Explicativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimento • Levantamento • Estudo de caso • Bibliográfica • Documental • Participativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Campo • Laboratório • Bibliográfica • Documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitativa • Qualitativa

Fonte: Gonçalves, 2007, p. 66.

Instrumentos de Coleta de Dados

Para o estudo de caso de sucesso, foram coletados dados primários através de questões semiabertas e semiestruturadas como instrumentos da entrevista em profundidade. A base da pesquisa foi composta pelo corpo diretivo da All Rental, o empresário João Carlos Cunha, no nível institucional responsável pelas estratégias operacionais da rede de franquias. No estudo buscou-se estabelecer uma relação entre o desenvolvimento de um modelo de consultoria contínua (mapeamento dos processos) e sua aplicação prática na rede de franquias, com o objetivo de gerenciar planos de ações operacionais, buscando excelência operacional das unidades franqueadas e o estreitamento de relação franqueador-franqueado. Foram coletados dados secundários em diversas literaturas acadêmicas e artigos científicos de forma a garantir um embasamento teórico neste estudo de pesquisa.

Segundo Yin (2010), os protocolos de pesquisa são responsáveis por definir procedimentos padronizados em um estudo, garantindo a reprodutibilidade das conclusões em um estudo de caso quando diferentes pesquisadores seguirem os mesmos procedimentos, tais como:

- a) Enfoque teórico e unidade de análise: o enfoque teórico referiu-se ao uso da tecnologia de gestão, por meio de um software de gestão integrado, como ferramenta de apoio a aplicação de um modelo de consultoria contínua para redes de franquias; como unidade de análise examinou-se o desenvolvimento do modelo de consultoria contínua, através do mapeamento dos processos internos, sendo que este modelo pode ser replicável em outras redes de franquias.
- b) Pergunta Investigativa: a tecnologia de gestão, através do uso de um software de gestão integrado, pode favorecer a aplicação de modelo de consultoria contínua em redes de franquias, visando a excelência operacional das unidades franqueadas e ao estreitamento de relacionamento franqueador-franqueado?

- c) Fonte de Informação: os dados primários de um estudo de caso foram coletados por meio de entrevista em profundidade com o corpo diretivo da rede de franquia; e os dados secundários foram extraídos da literatura acadêmica científica.

O presente estudo de pesquisa segue como base as orientações metodológicas de estrutura da “Monografia Racional Eletrônica”, desenvolvida por Sauaia (2009).

Considerações Finais

O estudo de caso da rede All Rental proporcionou o aprendizado de como uma rede de franquias pode utilizar a tecnologia de gestão, através de um software de gestão integrado, como ferramenta de aplicação de um modelo de consultoria contínua, objetivando a agilidade e produtividade operacional das unidades franqueadas, além do alto nível de colaboração entre franqueador e franqueado. Isto confirma o que Oliveira et al. (2012) propuseram: práticas e tecnologias de gestão inseridas em rotinas e processos operacionais funcionam como mecanismo eficaz de armazenar e manter conhecimento. Também confirma os argumentos de Paswan et al. (2004) ao relatarem que a gestão do conhecimento é geralmente reconhecida como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Primeiramente, o estudo mostrou que o uso da tecnologia de gestão em processos organizacionais, representado pelo modelo de consultoria contínua da rede All Rental, pode favorecer o processo de aprendizagem operacional do franqueado; e o gerenciamento de suporte operacional do franqueador sinaliza um alto nível de colaboração entre franqueador e franqueado, confirmando Castells (1999) quando argumenta que as empresas passam por um processo de reestruturação caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento, descentralização e organização em redes. Confirmou também Schwartz (1994), quando afirmou que existe grande esforço por parte da empresa franqueadora em fazer com que seu franqueado prospere e cresça no mercado.

Contribuições, limitações e novos estudos

A principal contribuição deste estudo é enfatizar as proposições de valor voltadas ao sistema de franchising no uso da tecnologia de gestão, por meio da utilização eficiente de um software de gestão integrado: ampliação de grau de

intimidade entre franqueador e franqueado; favorecimento para excelência de novas práticas operacionais em redes de franquias e excelência operacional das unidades franqueadas ao alinharem suas práticas operacionais com a transmissão de know-how do franqueador. O que realmente o franqueador pode oferecer ao franqueado ao utilizar a tecnologia de gestão é a supervisão de rede; serviços de orientação contínua; treinamento contínuo do franqueado especificando duração, conteúdo e custos; e treinamento contínuo dos funcionários do franqueado.

As vantagens para um franqueado são know-how adquirido; maior padrão de qualidade de produtos e serviços com base na orientação operacional contínua transmitida pelo franqueador; maior oportunidade de sucesso; plano de negócios; maior vantagem competitiva; economia de escalas; maior crédito; aumento da rentabilidade com redução de custos; possibilidade de retorno acelerado; pesquisa e desenvolvimento do franqueador e independência jurídica.

As principais limitações deste estudo encontram-se no fato de que o uso da tecnologia de gestão como ferramenta de aplicação de consultoria contínua proporciona uma autonomia parcial do franqueado; maior controle do franqueador sobre o franqueado; risco maior de desistência deste franqueado; localização forçada pelo franqueador; restrições na cessão do software de gestão integrado uma vez que as autonomias de utilização do sistema são gerenciadas pelo franqueador; e risco associado ao desempenho do franqueador. Este estudo poderá ainda ser aprofundado examinando-se a perspectiva de franqueados de diversas redes de franquias.

Referências

ABF. Guia Oficial ABF 2012. 2012. Disponível em:

<<http://www.editoralmonica.com.br/home.aspx?pub=3&edicao=14>>. Acesso em: 3 dez. 2012.

_____. **Guia Oficial ABF 2012.** 2012. Disponível em:

<<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/noticias/index.asp?codA=10&origem=noticias>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

_____. **Guia Oficial ABF 2012.** 2012. Disponível em:

<<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=459&codAf=623&codC=6&origem=noticias>>. Acesso em: 3 dez. 2012.

ARAÚJO, L. C. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

- ARGOTE, L. **Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge.** Norwell: Kluwer Academic, 2000.
- BERNARD, D. A. **Como tornar sua empresa uma franquia.** Brasília: SEBRAE, 2007.
- BLAZEJEWSKI, S. Transferring value-infused organizational practices in multinational companies. In: GEPPERT, M; MAYER, M. (Ed.). **Global, national and local practices in Multinational Companies.** Houndimills: Palgrave Macmillan, 2006. p. 63-104.
- CASTELLS, M. (1999) **A Sociedade em Rede.** 3. ed. São Paulo: Paz e Terra S.A., 1999.
- DAHAB, S. (org.). **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FOSTER, D. L. **O livro completo do franchising.** Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- GARCIA, J. **Como adquirir uma franquia.** Rio de Janeiro: SEBRAE / RJ, 2007.
- GONÇALVES, E. P. **Iniciação a pesquisa científica.** 4. ed. Campinas: Editora Alínea, 2007.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informação Gerenciais.** 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MARODIN, F. A. **Estratégias de gestão de conhecimento e o uso de tecnologia de informação: um estudo de caso.** 2004. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MORGEINSTEIN, M.; STRONGIN, H. **Modern retailing: management principles and practices.** 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- OLIVEIRA, S. B. (org.). **Análise e melhoria de processos de negócios.** São Paulo: Atlas, 2012.
- PASWAN, A. K.; WITTMANN, M. C.; YOUNG, J. A. Intra, Extra, and Internets in Franchise Network Organizations. **Journal of Business to Business Marketing**, v. 11, n. 1,2, p. 103-129, 2004.

RAMOS FILHO, A. C. (2002) Organizações e suas questões existenciais. In: AGOSTINHO, M. E.; NAVEIRA, R. B.; PREDEBON, J. (Org.). **Convivencialidade: a expressão de vida nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 7, p. 93-112.

SAUAIA, A. C. A. Monografia Racional. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 1., **Anais...**, São Paulo, 1996. V. 1, p. 276-94.

_____. Monografia Racional: uma versão eletrônica. **REGES/UFPI**, v. 2, n. 1, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.ufpi.br/reges/edicao_jan_2009.php>. Acesso em: 10 jan. 2013.

SCHWARTZ, J. C. **Franchising: o que é, como funciona**. Brasília: SEBRAE, 1994.

SZULANSKI, G. **A Diachronic Analysis of Stickiness**. Documento de Trabalho WP99-05, Wharton School, University of Pennsylvania, 1999. Disponível em: <<http://jonescenter.wharton.upenn.edu/papers/1999/wp99-05.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2013.

STURDY, A. The adoption of management ideas and practices: theoretical perspectives and possibilities. **Management Learning**, Thousand Oaks, v. 35, n. 2, p. 155-179, June 2004

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.