

## **Decisões Operacionais Utilizados por um Franqueador: Estudo de Caso na Empresa Alfa**

**Paulo Eduardo Rezende Vieira** - [pauloeduardorvieira@gmail.com](mailto:pauloeduardorvieira@gmail.com)

Universidade Federal de Uberlândia

**Leonardo Caixeta de Castro Maia**- [leonardocaixeta@ufu.br](mailto:leonardocaixeta@ufu.br)

Universidade Federal de Uberlândia

### Resumo

O objetivo deste estudo de caso é avaliar como são determinadas e compartilhadas as informações necessárias para um bom desempenho operacional e padronização das franquias, além de identificar possíveis melhorias no processo. A organização franqueadora é do setor de Saúde, Beleza e Bem Estar. O método utilizado foi análise documental e observação não participante, assim como uma entrevista semiestruturada na empresa Alfa na cidade de Uberlândia – MG. Destaca-se que o trabalho conta com método de pesquisa qualitativo, caráter exploratório descritivo, com um levantamento bibliográfico expondo os principais conceitos. Por meio da coleta de dados foi observado que não se utiliza de métodos e indicadores abordados pela literatura presente neste estudo para basear suas tomadas de decisões, e que elas são espelhadas apenas no *know-how* e vivência de mercado do franqueador somado com boas práticas trazidas pelos franqueados da rede. Para as próximas pesquisas, sugere-se a comparação com outros setores, assim como o envolvimento de ambas as partes envolvidas no *franchising*.

Palavras-chave: *Franchising*; Padronização; Tomada de decisões; Decisões Operacionais.

## 1 Introdução

Tem se notado que o sistema de franquias, ou *franchising*, tem sido bastante adotado como uma forma estratégica para a expansão e crescimento da marca ou de mecanismo de alavancagem de novos empreendedores (ABF, 2017). Por parte do franqueador, objetiva-se o crescimento em grande escala e capacitação de recursos de terceiros como forma de capital ou conhecimento (RIBEIRO; PRIETO, 2009).

Para o franqueado é uma oportunidade para enfrentar mercados bastante competitivos, apropriando-se de uma marca já consolidada, com tecnologia e metodologia já testada (PLÁ, 2001), reduzindo os riscos de investimentos em empreendimentos que são independentes. Adicionalmente, visa obtenção de uma série de vantagens através de um modelo de negócio já testado, bem-sucedido, com uma marca consolidada no mercado, assistência contínua por parte do franqueador e ganho de escala (AGUIAR; CONSONI, 2017; VAROTTO; AURELIANO-SILVA, 2017).

Desta forma as empresas participantes deste setor devem levar em consideração as decisões estruturais e de infraestruturas do franqueador para que possa garantir as vantagens competitivas consideradas importantes para os clientes, como a qualidade consistente, flexibilidade da oferta, rapidez na entrega e preços competitivos (SLACK; CHAMBERS; HARLAND; HARRISON; JOHNSON, 1999) e também para a viabilidade financeira do negócio (ORTEGA et al., 2016).

Com estas vantagens proporcionadas pela operação em rede de franquias tem se notando um aumento no número de redes de franquias no Brasil, segundo a Associação Brasileira de Franquias (ABF), a receita do setor de *franchising* vem crescendo constantemente nos últimos anos registrando em 2017 um crescimento de 8,0% ou R\$163,319 bilhões na comparação com 2016 enquanto que o Produto Interno Bruto - PIB brasileiro teve crescimento de 1% no ano de 2017 segundo dados coletados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.

Em 2016, o país contava com 3.039 marcas com 142.593 unidades em operação, em 2017 o número de marcas teve uma queda de 6% mostrando que o mercado vem se consolidando para este setor registrando um aumento no número de novas unidades em 2% com 146.134 unidades ativas em 2017 (ABF, 2017). Quanto ao setor em análise desse trabalho, o setor de Saúde, Beleza e Bem Estar, teve uma variação positiva de 12,1% no faturamento em 2017 (ABF, 2017). Com isso nota-se que a concorrência dentro do setor também vem se aumentando e tornando um desafio cada vez maior para as principais redes.

Nesse contexto, este trabalho objetiva-se avaliar como são determinadas e compartilhadas as informações necessárias para um bom desempenho operacional e padronização das franquias, além de identificar possíveis melhorias no processo. Por seguinte, têm-se os objetivos específicos: (i) definir o que é *franchising* e as características intrínsecas ao modelo de negócio; (ii) apresentar as principais métricas para avaliar o desempenho de uma franquia, e por fim, (iii) analisar as teorias organizacionais aplicadas ao *franchising*.

Dessa forma, esse artigo encontra-se estruturado em seis seções, adicionalmente a esta introdução. A seção 2 traz a revisão bibliográfica, enquanto na seção 3 é apresentando a metodologia utilizada. Os dados da empresa são expostos na seção 4 e, posteriormente, na seção 5 discorre sobre a entrevista. A seguir, na seção 6, as análises dos dados. Por fim, são apresentados as considerações finais.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica abordou os conceitos sobre *franchising* (franquias), em seguida apresenta-se a mensuração de desempenho de uma franquia, e, por fim, as teorias organizacionais aplicadas ao *franchising*.

### 2.1 Franchising

Para Stanworth et al. (2004) o *Franchising* é um modelo de negócio que consiste de uma organização franqueadora com um modelo de negócio testado em mercado, centrado em um produto ou serviço, entrando em um relacionamento contratual com franqueados, em pequenas firmas que são autofinanciadas e autogeridas, operando com a marca registrada e no formato especificado por um franqueador.

Segundo Gigliotti (2010) o sistema de franquias é aceito no meio acadêmico como uma forma de contrato entre agentes, onde um vende o direito de uso de uma marca, um produto acabado e algum conhecimento (*Know-how*) e/ou método de gerir o negócio a outro agente, em troca de uma combinação de taxas e remunerações.

A este agente que vende o direito de uso do modelo de negócio formatado e testado atribui-se a nomenclatura de “Franqueador”. Portanto é a pessoa física ou jurídica, proprietária da marca e detentora do conhecimento, que concede a franquia. Já os agentes que adquirem os direitos são denominados como “franqueado”, aquele que compra a concessão e será operador de determinadas unidades da rede (GIGLIOTTI, 2010; SEBRAE, 2018).

Assim, em um sistema de franquia, franqueador e franqueado possuem papéis de atuação diferentes, buscando se beneficiarem de vantagens, mas também se deparam com vários desafios (CHERTO, 2006). Por entendimento dos papéis e responsabilidades, apresenta-se sobre a mensuração o desempenho de uma franquia.

### 2.2 Medindo o desempenho de uma franquia

Um dos fatores responsáveis pelo crescimento do sistema de franquias no Brasil se dá ao fato de que o desempenho de um empreendedor que investe em uma franquia é superior ao de empreendedores comuns. Infere-se que isso está diretamente relacionado à forma como os franqueadores oferecem suporte e transferem todo o seu *know-how* para seus franqueados viabilizando o seu desempenho no mercado (VAROTTO; AURELIANO-SILVA, 2017).

Nesse contexto, o modelo de franquias segue alguns padrões como a avaliação dos franqueados, tais como: a assinatura de contrato de uso de produto e marca e um modelo de negócio já formatado e testado pelos franqueadores. Como uma forma de estratégia

mercadológica, esta interação constante entre franqueador e franqueado norteia as relações entre os indivíduos participantes, de forma a reduzir o nível de oportunismo gerado entre as partes interessadas.

Adicionalmente, a formalização de padrões, tanto em nível de produto quando dos serviços a ser prestados, por parte do franqueador induz ao franqueado o *know-how* desconhecido, como forma de ganho de escala que seria, em muitos casos, impossível de se atingir em outros modelos de negócio.

A partir das pesquisas na área, foram reveladas os seguintes critérios: a receita operacional, a evolução do faturamento, a taxa de conversão, o ticket médio, o número de unidades pertencentes a um franqueado e a rentabilidade do negócio. Ademais fatores, tais como, a confiança, a presença do franqueado e o relacionamento influenciado pelo tempo de atuação na rede também foram identificados como fatores relevantes e com potencial para obter melhor desempenho (AGUIAR; CONSONI, 2017; LAVIERI; CORREA; CUNHA, 2015).

Estes pontos são destacados como fatores primordiais para a determinação do sucesso ou fracasso em uma rede de franquias. Por base nestes pontos que implicam nas relações conflitantes entre franqueadores e franqueados recorreu-se às teorias organizacionais.

### **2.3 As teorias organizacionais aplicadas ao *franchising***

Em nível macro, serão apresentadas as teorias Institucional, da Economia de Custos de Transação, da Agência e da Sinalização. Por outro lado, para evidenciar o papel dos recursos, a Teoria da Escassez de Recursos e da Visão Baseada em Recursos.

A Teoria Institucional busca explicar a estrutura e o funcionamento das organizações como sendo socialmente construída. Isto é, as empresas são vistas como entidades que atuam em funções de regras, procedimentos, crenças e valores predominantes em determinados contextos (NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010).

Para Powell e DiMaggio (1983), o isomorfismo institucional é dividido em três tipos: coercitivo, mimético e normativo. A primeira forma, o isomorfismo institucional coercitivo, resulta de pressões formais e informais exercidas por organizações distintas as quais elas dependem e por expectativas culturais da sociedade. Para o isomorfismo institucional mimético, as organizações tornam-se cada vez mais similares, onde as organizações se modelam, refletindo outras organizações, sem nenhuma intenção por meio da troca de empregados ocasionados pela transferência ou rotatividade, e ocorre também de forma explicitamente por meio das empresas de consultorias, organizações e associações industriais. E por fim, a forma normativa, estabelece-se regras e leis que irão nortear as decisões gerenciais.

As economias de escala geradas pelo sistema de franquias são fatores importantes de vantagem competitiva em relação aos negócios independentes. Nesse contexto, a teoria de Economia de Custos de Transação explica que cada parte busca maximizar os lucros fazendo

uso de comportamentos oportunistas. Desse modo, o ganho de escala pode trazer diversos benefícios em termo de negociação com fornecedores com um poder maior de barganha, na adesão de pontos comerciais, na aquisição de espaços na mídia além de fortalecer a marca (COMBS; KETCHEN, 1999).

Adicionalmente, os pressupostos de padronização para que haja uma inibição ao franqueado quanto ao mau uso de sua marca (KALNIS; MAYER, 2004), gera acréscimos nos custos para o franqueador, como, por exemplo, a contratação de pessoal especializado em suporte e fiscalização das franquias (LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994).

Por outro lado, a Teoria da Agência remete aos aspectos de expansão que levam os administradores/proprietários a buscar constantemente a maximização dos resultados do negócio, criando uma distância cada vez maior do seu franqueador, na medida em que o franqueado visa apenas a obtenção do benefício próprio, fazendo com que seja necessário um esforço maior por parte do franqueador para conseguir a aproximação do franqueado (ALBUQUERQUE; LADEIRA; LARocca, 2016). Para Moraes; Santos; Mainardes (2016), os estudos relacionados a teoria da agência, consideram o franqueador como sendo o principal e o franqueado como sendo seu agente.

Adicionalmente, a Teoria da Escassez de Recursos direciona para a utilização da expansão com os recursos de empreendedores, permitindo franqueadores a desbravar mercados se a necessidade de investimento próprio. Assim também, franqueadores utilizam a recompra de unidades rentáveis como parte de seus planos futuros (ALBUQUERQUE; LADEIRA e LARocca, 2016).

Essas atitudes também evidenciam que existem assimetria no nível de divulgação das informações sobre os produtos, margem de lucro e garantias. A teoria da Sinalização discute como os agentes internos (franqueadores) divulgam as informações ao mercado (franqueados) sob a alegação da continuidade do negócio e o nível de percepção dos agentes (VAROTTO; AURELIANO-SILVA, 2017).

Nessa perspectiva endógena, a análise da Visão Baseada em Recursos (VBR), evidencia os recursos como valor, raridade, inimitabilidade e substituíbilidade (BARNEY, 1991). Os recursos são desenvolvidos em conjunto pelo franqueado-franqueador, contudo as decisões sobre a necessidade e os ajustes sobre melhorias do modelo proposto devem ser realizados inicialmente pelo franqueador (CARMO; ZILBER, 2010). Como exemplo, o desenvolvimento de portais informativos e planilhas para gestão de custos e rentabilidade. À medida que se desenvolve o relacionamento entre os agentes, cada negócio desenvolve suas próprias competências (HOFFMANN et al., 2016).

#### **2.4 Considerações finais da revisão bibliográfica**

Para entendimento dos tópicos abordados na revisão bibliográfica, apresenta-se, de forma sucinta, o Quadro 1 detalhando os tipos de abordagens nas pesquisas, os objetivos e principais conclusões dos textos publicados sobre o tema de franquias.

| Autor(es)               | Tipo de abordagem         | Objetivo(s)   | Resultado da Pesquisa  |
|-------------------------|---------------------------|---|--|
| Cohen; Silva (2000)     | Quantitativa explicativa  | Avaliar a percepção das estratégias competitivas e a sua satisfação   | Foi constatado que o desempenho de um franqueado em médio e longo prazo é influenciado pela adequada aplicação de estratégias competitivas estabelecidas por seu franqueador.  |
| Daniel; Virgínia (2009) | Quantitativa exploratória | Identificar a relação entre suporte e desempenho de franquias no seguimento de educação.  | Foi identificado que existe uma forte correlação entre a percepção da qualidade do suporte e o desempenho. Os franqueados com mais tempo de operação tendem a apresentar uma percepção de melhor suporte comparados com franqueados de menor tempo e que a confiança no franqueador é a característica que mais impacta nos resultados e consequentemente no desempenho.   |
| Guedes e Trigo (2009)   | Quantitativa exploratória | Avaliar o impacto da área do suporte oferecido pelos franqueadores no desempenho dos franqueados.<br>Reconhecer como se comporta ao longo do período de vida do contrato. | Os resultados demonstram: (1) que existe uma forte correlação entre a percepção da qualidade do suporte e a percepção de desempenho, ou seja, na opinião dos respondentes quanto melhor for o suporte oferecido pelos franqueadores, melhor tenderá a ser o desempenho de suas franquias; (2) que franqueados com mais tempo de operação (acima de 5 anos) tendem a apresentar uma percepção de melhor suporte comparativamente aos franqueados de menor tempo de operação; e (3) que dentre todas as variáveis de suporte, a confiança inspirada pelo franqueador é a característica que mais impacta nos resultados e no consequente desempenho dos franqueados. |
| Ribeiro; Prieto (2009)  | Qualitativa exploratória  | Identificar as possíveis vantagens competitivas, quais estão motivando a formação de franquias no ramo de farmácias.  | Foi identificado que as vantagens competitivas de aumentar a participação no mercado, compartilhar custos e riscos, diferenciar-se a partir de uma estrutura varejista já precientemente adaptada e testada, são motivadores da formação de franquias no ramo de farmácia. Por outro lado, foi identificado também a perda de competências, uma vez que as franquias têm um tempo de contrato limitado e o   |

| Autor(es)                                      | Tipo de abordagem                        | Objetivo(s)   | Resultado da Pesquisa   |
|--|--|---|---|
|  |  |   | <i>know-how</i> sobre o negócio é parcialmente compartilhado.   |
| Medeiros Junior;<br>Añez; Machado<br>(2012)    | Qualitativa<br>Exploratória              | Analisar a percepção de uma franqueada sobre a construção de estratégias ligadas as práticas vividas, com referência aos padrões do franqueador e a realidade regional da franquia. | Concluiu-se que, embora haja um controle considerável do franqueador sobre seus franqueados, muitas das práticas do sistema de franquias são adaptadas e transformadas em práxis pela franqueada, muitas vezes de maneira distinta do que foi instituído originalmente.   |
| Santos,<br>Varvakis,<br>Gohr (2012)            | Pesquisa-ação e<br>Revisão bibliográfica | Analisar as prioridades competitivas das operações de uma academia de ginástica, visando a formulação da estratégia de operações da empresa;  | A aplicação do modelo permitiu identificar os processos e os critérios de valor percebido que deveriam ser priorizados pela empresa.  |
| Albuquerque;<br>Ladeira;<br>Larocca (2016)     | Qualitativa<br>Exploratória              | Avaliar conflitos potenciais que ocorrem na relação entre Franqueadores e Franqueados soteropolitanos, atuantes nas áreas de alimentação, vestuário e calçados e acessórios.        | Concluiu-se que há diversas fontes de conflito na relação entre franqueadores e franqueados, e que esses ocorrem desde a operacionalização do negócio e tem diversas motivações. Porém, tais conflitos são contornáveis, pelo diálogo, evitando-se o embate e o rompimento da relação estabelecida em contrato .  |
| Hoffmann.; Leonelo ;<br>Dias;<br>Matias (2016) | Qualitativa                              | Identificar os recursos que são a fonte de vantagem competitiva sustentável, possibilitando aos Food Trucks desempenho acima da média.  | Revela-se que os recursos geradores de vantagem competitiva é aleatório nas organizações pesquisadas, com destaque para os geradores de vantagem competitiva sustentável: modelo do truck, matéria-prima exclusiva, geração de energia, equipamentos, network, conhecimento técnico dos funcionários, atendimento, receita própria, reputação da empresa e investimentos. |
| Ortega;<br>Melo; Boaventura;                   | Quantitativa                             | Analisar a relação entre o atendimento do stakeholder franqueado e o  | Os resultados obtidos não confirmaram as hipóteses, uma vez que não foi encontrada uma relação significante entre suporte e desempenho financeiro.  |

| Autor(es)               | Tipo de abordagem | Objetivo(s)  | Resultado da Pesquisa  |
|-------------------------|-------------------|--|--|
| Mascena (2016)          | Qualitativa       | desempenho financeiro da franquia.   | Infere-se uma relação negativa entre marca e desempenho financeiro na amostra analisada.   |
| Varotto; Parente (2016) |                   |  | Buscaram entender a relação entre a variável tempo e o fortalecimento do desempenho alinhado a qualidade do relacionamento. No estudo os autores identificaram que o fator tempo tem um efeito moderador positivo sobre a qualidade do relacionamento no desempenho financeiro e que este fator é fundamental para que haja o amadurecimento da franquia e sua estabilização no mercado. |
| Aguiar; Consoni (2017)  |                   | Identificar os fatores que causam efeitos no desempenho dos franqueados e como se faz a avaliação desse desempenho em termos dos resultados avaliados. | Os resultados da pesquisa confirmam que a receita tende a ser a principal métrica utilizada pelas franquias nacionais para medir desempenho, embora outros indicadores também sejam utilizados, tais como, a presença do franqueado, a idade, a formação e a experiência anterior, seja de sucesso ou de fracasso. A amostra foi com 15 franqueadores brasileiros.                       |

Quadro 1

Fonte: Elaborado pelos autores.

### **3 PROCESSO METODOLÓGICO**

O estudo de caso tem como característica o estudo profundo e exaustivo dos fatos de uma investigação, permitindo um vasto conhecimento da realidade e dos fenômenos que foram pesquisados (YIN, 2001). Gil (1991) avalia o estudo de caso como um trabalho mais aprofundado e extenso com um ou poucos objetos, permitindo o seu conhecimento de forma ampliada e com um nível maior de detalhes.

Nesse sentido, a utilização desta abordagem proporciona uma investigação mais aprofundada das questões ligadas ao fenômeno em estudo e suas relações mediante valorização máxima do contato direto com a situação estudada, na busca do que é comum, de forma que se permaneça aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Para a estruturação do referencial teórico deste artigo foi utilizado o modelo RBS Roadmap proposto pelo Conforto, Amaral e Silva (2011) que é uma revisão bibliográfica sistemática criada a partir de melhores práticas. Este modelo auxiliou na criação do roteiro deste estudo de caso com o objetivo de aumentar a confiabilidade e acurácia das conclusões e resultados deste trabalho.

Para a realização das análises do estudo de caso, do ponto de vista da forma de abordagem do problema utilizou-se do método de pesquisa qualitativa buscando a compreensão das decisões operacionais do franqueador, as suas origens, as relações tentando compreender suas consequências por meio das teorias organizacionais.

Do ponto de vista do objetivo da pesquisa, esta será qualitativa e exploratória, através do levantamento bibliográfico para expor os principais conceitos que darão base para a fundamentação do estudo. Assim, o instrumento escolhido para a coleta de dados foi a entrevista em profundidade que será realizado com o diretor de operações da empresa em análise para o levantamento das principais decisões operacionais.

### **4 EMPRESA ESTUDADA**

Este capítulo apresenta a empresa estudada, bem como suas principais características e estrutura organizacional, abrangendo de forma ampla os serviços que são prestados pela rede. A escolha da empresa se deu por questão de conveniência e acesso às informações.

#### **4.1 Empresa Empresa Alfa**

A Empresa Alfa, é uma rede de franquias com especialidade em tratamentos ortodônticos, fundada em fevereiro de 2010 hoje conta com 83 unidades em operação, 12 unidades a serem inauguradas totalizando 95 unidades comercializadas, a rede possui hoje mais de 100 mil pacientes. Atuando no setor de saúde e estética bucal, a empresa conta com 16 fornecedores homologados, e outras dezenas de fornecedores independentes em suas franquias.

A unidade franqueadora é composta por 15 empregados, sendo cinco consultores de campo, três consultores operacionais interno, uma consultora de expansão, duas secretárias, dois consultores de TI, uma consultora de marketing e uma arte finalista. A empresa possui três

diretores sendo, um diretor operacional responsável por toda a operação da franqueadora, entrevistado para a construção do presente estudo de caso.

As franquias são consideradas como clínicas de médio e grande porte, seu número de funcionários varia de acordo com o tamanho da clínica, normalmente as clínicas devem possuir no mínimo três secretárias intercalando seus horários, um dentista e dois auxiliares de saúde bucal por cada sala de atendimento, um especialista em raios-X, no mínimo duas pessoas para o comercial, um gerente administrativo, e o(s) franqueado (s) que gerência toda a equipe.

Seus principais serviços são o tratamento ortodôntico e o clareamento dentário, e que a partir deste ano estão sendo implantado em toda a rede o atendimento clínico que abrange a maior parte de atendimentos realizados hoje pelo ramo da odontologia.

Cada clínica da franquia possui salas de atendimentos, que também variam de quantidade conforme o tamanho da clínica, cada sala possui por padrão duas cadeiras de atendimento, que são operacionalizadas por um profissional odontológico e dois profissionais Auxiliares de Saúde Bucal (ASB), permitindo assim dois atendimentos simultâneos viabilizando o tempo atendimento e a quantidade de atendimentos realizados pela clínica.

#### **4.2 Os principais processos**

As clínicas da franquia possuem um fluxo padrão de atendimento que também foi estipulado pelo franqueador e que são seguidos para manter a padronização dos processos. A seguir as principais etapas:

O cliente final (paciente) ao entrar na clínica pela primeira vez é direcionado para o comercial onde é explicado toda a abordagem de venda da marca. Caso seja positivo, é realizado o cadastro do paciente no sistema. O próximo passo é o direcionamento para a recepção onde é realizado o primeiro agendamento para avaliação do caso.

Por outro lado, para pacientes antigos, é agendado os retornos de atendimentos que passam pela recepção para realizar um agendamento ou confirmação de presença para que possa ser informado no sistema de gestão da clínica que o paciente compareceu na clínica e está aguardando o atendimento.

Assim que é realizado a confirmação, o paciente é direcionado para a sala de espera enquanto na sala de atendimento são preparados os materiais pelos auxiliares de saúde bucal para dar início ao tratamento.

O auxiliar busca o paciente na sala de espera e o direciona para a sala de atendimento, dentro da sala de atendimento o ortodontista inicia o atendimento.

Para facilitar o entendimento será nomeado de Auxiliar um e Auxiliar dois. Os primeiros passos de preparação da sala de atendimento com os materiais para receber o primeiro paciente são realizados pelo Auxiliar um, enquanto o outro auxiliar busca o paciente na sala de espera, assim que o paciente da entrada na sala inicia-se o atendimento com o profissional

odontológico sendo acompanhado pelo Auxiliar dois, enquanto o Auxiliar um inicia o preparativo para atendimento do segundo paciente a ser realizado na outra cadeira.

Logo o dentista finaliza os procedimentos do atendimento que só podem ser realizados por ele profissional de odontologia que são exigido pelos órgãos normativos, a finalização do atendimento é repassado para o Auxiliar dois enquanto o Auxiliar um busca o segundo paciente para iniciar seu tratamento e o acompanha até que o ortodontista realize o tratamento e repassa o paciente para que ele possa finalizar e fechar o prontuário. Todo o ciclo se inicia novamente quando o Auxiliar dois finaliza o atendimento e começa a preparar novamente a cadeira para atendimento do próximo paciente.

Ao finalizar os procedimentos de cada paciente, o ortodontista libera o paciente para que o Auxiliar possa realizar a finalização do atendimento enquanto o dentista inicia o atendimento de outro paciente na outra cadeira com o auxílio do segundo auxiliar de saúde bucal. Para tanto, o auxiliar direciona o paciente para a recepção para que o mesmo possa agendar o retorno do tratamento.

#### **4.3 A tomadas de decisões estruturais e infraestruturais**

O negócio foi viabilizado para que o profissional realize dois atendimentos simultâneos com o auxílio dos técnicos de saúde bucal não comprometendo ao atendimento. Isto foi sendo reajustado e melhorado ao longo do tempo chegando na estrutura que a marca possui hoje, para isto a empresa conta com seu manual de padronização para que as novas clínicas inicie sua operação de acordo com a última estrutura adaptada e atualizada para ganho de desempenho e desempenho.

Para isto a empresa toma decisões de forma gradativa e acompanha todo o processo ao longo de sua rede para garantir esta qualidade. O franqueador procura manter o bom relacionamento entre franqueador-franquia, e uma forma que é demonstrado durante a entrevista é o levantamento de boas práticas realizados pelas franquias onde o franqueador avalia, estrutura e formata para ser aplicado para toda a rede, no trecho da entrevista:

“... às vezes muita boa prática vem da ponta, dos franqueados e a gente tem que formatar e devolver para o resto da rede, então esta tomada de decisão tem que sempre levar em conta o que é possível fazer operacionalmente ali no dia a dia, mas caminhando sempre com o viés de futuro, tanto de oportunidade como sustentabilidade do negócio...”  
Diretor operacional.

Outro destaque importante identificado na entrevista demonstrando a importância da empresa com suas unidades franqueadas é em relação às punições contratuais que são usadas para

manter o controle e garantir que as franquias obedecem ao padrão estipulado pelo franqueador são as medidas tomadas onde o franqueador evita ao máximo que as relações sejam abaladas.

São realizadas consultorias de campo e auditoria para avaliar e orientar as clínicas para que realizem suas operações de acordo com os padrões exigidos pelos franqueadores, nestas visitas os consultores seguem alguns check-list criados pela equipe para identificar possíveis falhas ou pontos a serem melhorados no processo de funcionamento da clínica.

Para os franqueados que não estão cumprindo as regras e normas do franqueador são realizadas reuniões presenciais juntamente com a diretoria da franqueadora para entender os motivos de não estarem operando de forma correta bem como reforçar e orientar novamente com o(s) franqueado(s) a forma correta que deve ser feita seguindo as normas dos padrões são redigidos documentos orientando o franqueado, lidos em reunião e assinados por ambas as partes na presença de testemunhas.

Em casos extremos em que não se é possível manter o controle de forma amigável o diretor explica que quando se chega ao ponto de utilizar as formas jurídicas para punição o relacionamento entre franqueado-franqueador já está bastante abalado.

Outra forma de garantir a padronização da rede são os fornecedores homologados onde o franqueador tem homologado grandes parceiros para atender toda a sua rede e garantir que a qualidade de material utilizado nos atendimentos sejam iguais.

Com isto a empresa também possui um poder maior nas negociações devido a grande quantidade de compra. E em sua estrutura o franqueador possui uma pessoa dedicada para fazer a prospecção de novos fornecedores e também realizar o acompanhamento dos pedidos e garantir a satisfação da rede com os fornecedores atuais.

O franqueador está sempre atualizando a estrutura da clínica para garantir que elas estejam sempre dentro dos padrões exigidos pelos órgãos regulamentadores para isto a empresa possui uma pessoa com conhecimentos técnico e especializados para fazer o acompanhamento.

Para que seu modelo de negócio possa acompanhar as tendências de mercado. As tomadas de decisões do franqueador são baseadas na experiência e vivência do próprio negócio e na busca em identificar as tendências de mercado, pesquisas no exterior em relação ao movimento do mercado e fazendo correlações que estas mudanças podem ter com o negócio, o diretor deixa claro este desafio e que não existe uma ferramenta específica para auxiliar como será o futuro do mercado naquele tipo de negócio.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou identificar com base na literatura se as tomadas de decisões de um franqueador dentro de uma rede de franquias possui algum embasamento em indicadores, seguindo um padrão lógico sobre análises e conceitos para as definições de políticas e aplicações dos modelos no próprio negócio.

O tema abordado tem como importância contribuir e apoiar no entendimento sobre quais motivos e conhecimentos um franqueador leva em consideração na hora de definir políticas e estrutura de um determinado modelo de negócio.

Por meio da análise das informações obtidas na entrevista semiestruturada pode ser observado que as principais tomadas de decisões para a empresa em estudo parte do pressuposto conhecimento de mercado e *know-how* do franqueador, não tomando por base uma sólida análise aprofundada em ferramentas e indicadores ou algum método citados neste trabalho buscado dentro da literatura.

Foi identificado que o franqueador necessita atender a requisitos normativos exigidos pelos Órgãos regulamentadores e Fiscalizadores, os quais possuem normas padrões que devem ser seguidas. Para tanto, a empresa faz o uso de profissionais qualificados e se mantém atualizados com as mudanças ocasionadas pela lei, para acompanhar e manter a integridade da prestação do serviço dentro das exigências.

Observa-se também que a empresa possui um grande poder de barganha com seus fornecedores devido ao grande volume de compras realizados pelas clínicas. Nesse modelo de *franchising*, como uma forma de canal de distribuição proporciona inúmeras vantagens como economia de escala, padronização, padronização e sistema vertical de marketing.

Não existe um canal direto com o cliente final para avaliar os critérios de desempenho, contudo o franqueador pode avaliar a quantidade de novos pacientes que iniciam o tratamento por meio de indicações, onde são lançados no sistema de gestão da clínica a forma que o paciente chegou até a clínica e também a inserção de uma parcela do paciente que indicou o amigo por meio da campanha que a rede possui que tem o nome de Indique um amigo.

O presente estudo teve como limitação a pesquisa realizada apenas com o gestor de uma grade rede de franquias buscado entender a lógica utilizada para as tomadas de decisões. Para futuros estudos, uma pesquisa quali quantitativa realizada com várias redes de franquias, nos mais variados setores avaliando também a percepção do franqueado em relação à tomada de decisão e políticas adotadas pelo franqueador.

## 6 Referências bibliográficas

AGUIAR, H. S.; CONSONI, F. Fatores e métricas que influenciam no desempenho de franqueados: uma abordagem com base em franquias brasileiras. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 2, p. 201-224, 2017.

ALBUQUERQUE, M.; LADEIRA, R.; LARocca, M.T. Conflitos potenciais na relação entre franqueadores e franqueados soteropolitanos. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**. Edição Especial v. 15, n. 4. Nov/2016, p.554-565.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* - ABF. **Desempenho do Franchising 2017**. Disponível em <<https://www.abf.com.br/>>. Acesso em 19 mar. 2018.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

CARMO, G.G.A.; ZILBER, M.A. Estratégias de crescimento e vantagem competitiva: um estudo qualitativo sobre *franchising*, na ótica do franqueado. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 3, n. 2, jul./dez. 2010

CHERTO, M. **Franchising**: uma estratégia para a expansão de negócios. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

COHEN, M.; SILVA, J. F. O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em Fast-Food: o Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado. **Revista RAC**, v. 4, n. 2, p. 109-131, Maio/Ago. 2000.

COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J. Can capital scarcity help agency theory explain *franchising*? Revisiting the capital scarcity hypothesis. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 196-207, 1999.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. D. **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática : aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos**. 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto - CBGDP. Anais, p.1–12, 2011. Porto Alegre.

DANIEL, S. G.; VIRGÍNIA, T. O impacto do suporte oferecido pelos franqueadores no desempenho dos franqueados: um estudo sobre o segmento de educação do Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 2, n. 1, p. 41-65, 2009.

GIGLIOTTI, B. S. **Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras**. 2010. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GUEDES, D. S.; TRIGO, V. O impacto do suporte oferecido pelos franqueadores no desempenho dos franqueados: um estudo sobre o segmento de educação do Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 2, n. 1, p. 41-65, 2009.

HOFFMANN, V. E.; LEONELO, A. M.; DIAS, C. N.; MATIAS, I. Recursos estratégicos para vantagem competitiva sustentável em food trucks. **Revista Alcance Eletrônica**, v. 23, n. 3, jul./set 2016. Disponível em:  
<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3384&buca=1&t=pib-recua-3-6-2016-fecha-ano-r-trilhões>. Acesso em 01 maio 2017.

KALNIS, A., MAYER, K. J., *Franchising, Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival*. **Management Science**, v. 50, n. 12, 2004, p. 1716-1728.

LAFONTAINE, F.; KAUFMANN, P. The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 2, 1994, p. 97-113.

LAVIERI, C. A.; CORREA, H. L.; CUNHA, J. A. C. Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 3, p. 339-357, jul./set. 2015.

MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; AÑEZ, M.I M.; MACHADO, H. P. V. Entendendo as Práxis Estratégicas de uma Franqueada a Partir das Práticas Instituídas pelo Sistema de Franquias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 120-144, Maio/Ago. 2012.

MORAES, R. M; SANTOS, Z. C.; MAINARDES, E. W. Fatores estratégicos na seleção de franqueados: um modelo teórico. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.6, n.2, 2016.

NASCIMENTO, G. C.; RODRIGUES, V. J. R. J.; MEGLIORINI, E. **Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho**. XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte, MG, Brasil, nov. 2010.

ORTEGA, R.P.; MELO, P.L.R.; BOAVENTURA, J.M.G.; MASCENA, K.M.C. Entendimento dos interesses do Stakeholder franqueado e sua relação com o desempenho financeiro em redes de franquias. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 9, Ed. Especial Engema, p. 24-38, 2016.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: SENAC São Paulo, 2001.

POWELL, W.W.; DiMAGGIO, P.J. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, p.147-160., Apr. 1983.

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

SANTOS, L. C., VARVAKIS, G., GOHR, C. F. Prioridades competitivas para a estratégia de operações de serviços: uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica. **Revista Produção Online**, v.12, n.1, p.133-158. 2012. disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v12i1.837>>.

SERVIÇO BRASILEIR DE APOIO AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Franquias Portal Sebrae**. Disponível em <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias\\_portal\\_sebrae.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf)> < Acesso em 13/05/2017 as 17:26>. Acesso em 19 mar. 2018.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STANWORTH, J., STANWORTH, C., WATSON, A., PURDY, D., HEALEAS, S.. *Franchising as a Small Business Growth Strategy: A Resource-Based View of*

Organizational Development. **International Small Business Journal**, Dec, 2004.

VAROTTO, L. F.; AURELIANO-SILVA, L. Evolution in *franchising*: Trends and new perspectives. **Review of International Business**. São Paulo, v.12, n. 3, p. 31-42, sep./dec. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.