

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL
EM ADMINISTRAÇÃO GESTÃO DE PROJETOS

RISCOS PARA O SUCESSO DA
IMPLANTAÇÃO DE UNIDADES DE FRANQUIAS

Sidney Lincoln Vitorino

São Paulo – SP

2016

Sidney Lincoln Vitorino

RISCOS PARA O SUCESSO DA
IMPLANTAÇÃO DE UNIDADES DE FRANQUIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Profa. Dra. Rosária de F. M. S. Russo

São Paulo – SP

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Vitorino, Sidney Lincoln.

Riscos para o sucesso da implantação de unidades de franquias./ Sidney Lincoln Vitorino. 2016.

114 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Profa. Dra. Rosária de F. M. S. Russo.

1. Gestão de riscos. 2. Gestão de projetos. 3. Sucesso de projetos. 4. Franquias e unidades de franquias.

I. Russo, Rosária de F.M.S.

II. Título

CDU 658.012.2

TERMO DE APROVAÇÃO

Sidney Lincoln Vitorino

RISCOS PARA O SUCESSO DA IMPLANTAÇÃO DE UNIDADES DE FRANQUIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Presidente: Profa. Dra. Rosária de F. M. S. Russo

Orientadora – UNINOVE

Membro: Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens

UNINOVE

Membro: Profa. Dra. Thelma Valéria Rocha Rodrigues

Universidade ESPM

São Paulo, 29 de março de 2016.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus filhos, esposa e família que pacientemente abdicaram da minha companhia e foram sempre meus maiores motivadores nesta jornada. Dedico especialmente a todos os meus mestres, que sempre souberam conduzir-me pelos melhores caminhos, e a todas as pessoas que acreditaram no meu potencial e me incentivaram. Dedico também à minha equipe que na empresa souberam nos momentos difíceis tomarem as melhores decisões na minha ausência. Também a cada empreendedor e acadêmico que fazem do seu limite apenas uma meta de superação.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pela bênção da vida e pelas tantas oportunidades, que muitas vezes nem acredito que possa merecer e mesmo assim as tive. À UNINOVE pela concessão da bolsa deste programa. Aos meus pais e meu irmão, pelas inspirações que sempre foram e valores que me ensinaram, à minha esposa e filhos, por todas as vezes que fraquejei e eles me fortaleceram. Também agradeço especialmente aos gestores, que prontamente abriram suas portas para o universo acadêmico, para que a informação fosse transformada em conhecimento, tornando possível pacientemente nosso trabalho.

RESUMO

A competitividade globalizada exige das organizações conhecimentos para responder aos riscos e desafios demandados por cada ambiente na sua gestão de projetos. Tornando a previsibilidade, a velocidade de resposta e a adaptação, competências para sobreviverem e expandir. Para favorecer o alcance dessas competências, existe a gestão de riscos em projetos. A expansão de uma organização objetiva o aumento da sua competitividade, nesse aspecto o setor de franquias têm se destacado, suportado pelo modelo de compartilhamento do investimento, gestão e riscos. Ainda assim, essa expansão pode ser complexa e arriscada, por isso, o objetivo dessa pesquisa é descrever como o franqueador e o franqueado percebem os riscos de um projeto de implantação de unidade de franquias. Esta pesquisa utilizou estudo de casos múltiplos, com uma abordagem exploratória descritiva e uma análise qualitativa. As organizações dos casos foram escolhidas dadas à sua relevância para o setor e os seus respectivos segmentos. A partir de três estudos de casos foram realizadas nove entrevistas de profundidades, sendo entrevistados em cada um três gestores responsáveis pela implantação de projetos das unidades de franquias. Também foram coletados dados em documentos e relatórios das redes e das unidades de franquias, bem como relatórios oficiais em órgãos fomentadores e/ou reguladores dos segmentos, além de visitas pessoais nas unidades em mais de uma ocasião inclusive como cliente oculto, e participação de um processo real de captação de franqueado. A pesquisa identificou na prática, riscos ainda não descritos na literatura e os indicadores de sucesso mais usados, para implantação de projetos de unidade de franquias. Exemplos desses riscos são: excesso de expectativas do franqueador e do franqueado; repetição de erros por falta de registro de lições aprendidas; desequilíbrio emocional do franqueado; negligencia na identificação de riscos; implantação com manuais de padronização desatualizados; excesso de confiança na experiência dos franqueadores; ignorar a satisfação das equipes; e o risco de o franqueado limitar-se aos conhecimentos disseminados pela rede e etc. Como contribuição para a prática se gerou uma lista de riscos que podem ocorrer nesse tipo de projeto, possibilitando uma gestão mais adequada de forma a garantir implantações mais bem sucedidas. Sugere-se para estudos futuros, vislumbrar sob a ótica da Teoria de Comportamento e ainda realizar um levantamento de maior abrangência geográfica, usando pesquisa survey para avaliar se os riscos identificados são realmente os mais importantes.

Palavras-chave: Gestão de Riscos, Gestão de Projetos, Sucesso de projetos, Franquias e Unidades de Franquias.

ABSTRACT

The global competitiveness requires knowledge of organizations to respond to risks and challenges demanded by each environment in their project management. Making predictability, speed of response and adaptation skills to survive and expand. To promote the achievement of these skills, there is a risk management projects. The expansion of an objective organization increased its competitiveness in this respect the franchise sector has been highlighted, supported by sharing model of investment, management and risks. Still, this expansion can be complex and risky, so the goal of this research is to describe how the franchisor and the franchisee understand the risks of a franchise unit deployment project. This research used multiple case study with a descriptive exploratory approach and qualitative analysis. The cases organizations were chosen given its relevance to the industry and their respective segments. From three case studies were conducted nine interviews depths, being interviewed in each of three managers responsible for the implementation of the franchise units projects. Were also collected data in documents and reports of networks and franchise units, as well as official reports in developers organs and / or regulatory segment, in addition to personal visits to the units on more than one occasion including as a mystery shopper, and participation of a actual process of franchisee funding. The research identified in practice, risks that are described in the literature and success indicators commonly used for implantation of franchises unit projects. Examples of these risks are: excess franchisor's expectations and franchisee; repetition of mistakes by failure to record lessons learned; emotional imbalance of the franchisee; neglects to identify risks; deployment with outdated standardized manuals; overconfidence in the experience of franchisors; ignore the satisfaction of the teams; and the risk that the franchisee limited to the knowledge disseminated by the network and etc. As a contribution to the practice generated a list of risks that can occur in such projects, enabling better management in order to ensure more successful deployments. It is suggested for future studies, glimpse from the perspective of Behavior Theory and still carry out a survey of greater geographic coverage, using survey research to assess whether the risks identified are actually the most important.

Keywords: Risk Management, Project Management, Project Success, Franchises and Franchise Units.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	17
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	GERAL	17
1.3.2	ESPECÍFICOS.....	17
1.4	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	18
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS	19
2.1.1	A GESTÃO DE PROJETOS	19
2.1.2	RISCOS EM PROJETOS	22
2.1.3	CONCEITOS DA GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS	25
2.1.4	PROCESSOS DA GESTÃO DE RISCOS	27
2.2	SUCESSO EM PROJETOS.....	33
2.3	PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UNIDADE DE FRANQUIA.....	36
2.3.1	TIPOS DE FRANQUIAS	39
2.3.2	PROCESSO DE FRANQUEAMENTO	43
2.3.3	RISCOS NA IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIDADE DE FRANQUIA	45
3.	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	50
3.1	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	50
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS	53
3.2.1	DADOS SECUNDÁRIOS.....	53
3.2.2	ENTREVISTAS.....	54
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	55
3.4	SÍNTESE DA ESTRUTURA DA PESQUISA	57
4.	ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO	58
4.1	ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS.....	58
4.1.1	REDE DE FRANQUIA DO CASO A.....	58
4.1.2	REDE DE FRANQUIA DO CASO B.....	67
4.1.3	REDE DE FRANQUIA DO CASO C.....	73
4.2	ANÁLISE COMPARATIVA E DISCUSSÃO DOS CASOS.....	82
4.3	LISTA DE RISCOS.....	93
5.	CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA.....	96
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	99
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
6.1	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	103
	APÊNDICE A.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 01 – COMPARAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO PIB E SETOR DE FRANQUIA NO BRASIL	13
FIGURA 02 – COMPARAÇÃO DO TOTAL DE REDES DE FRANQUIAS ENTRE BRASIL E EUA	14
FIGURA 03 – DESIGN DA PROPOSTA DE PESQUISA	19
FIGURA 04 – DIMENSÕES DA GESTÃO DE PROJETO.....	20
FIGURA 05 – DIVISÃO DA GESTÃO DE PROJETOS.....	21
FIGURA 06 – CINCO GRUPOS DE PROCESSOS DE PROJETOS	21
FIGURA 07 – PERFIL DE RISCOS DO PROJETO.....	23
FIGURA 08 – TIPOS DE RISCOS EM PROJETOS.....	24
FIGURA 09 – PROCESSOS DE GR CONFORME O GUIA PMBOK	27
FIGURA 10 – PROCESSOS DE GR CONFORME O GUIA IPMA	28
FIGURA 11 – NÍVEIS DE IMPACTO DOS RISCOS DE PROJETOS.....	32
FIGURA 12 – CRITÉRIOS DE SUCESSO EM PROJETOS.....	34
FIGURA 13 – CINCO DIMENSÕES DE SUCESSO EM PROJETOS	35
FIGURA 14 – PERFIL DE UMA REDE DE FRANQUIAS	42
FIGURA 15 – BOAS PRÁTICAS DE FRANQUIA	43
FIGURA 16 – FASES DO PROCESSO DE FRANQUEAMENTO	44
FIGURA 17 – RISCOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIDADE DE FRANQUIA	49
FIGURA 18 – ESTRUTURA METODOLÓGICA DA PESQUISADA	55
FIGURA 19 – QUESTÕES DA ENTREVISTA DA PESQUISA.....	55
FIGURA 20 – ESTRUTURA METODOLÓGICA DA TRIANGULAÇÃO	56
FIGURA 21 – RESUMO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	57
FIGURA 22 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO CASO A	59
FIGURA 23 – PERFIL DA REDE DO CASO A.....	60
FIGURA 24 – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DO CASO A	61
FIGURA 25 – FASES DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UNIDADE DE FRANQUIA	62
FIGURA 26 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO CASO B.....	69
FIGURA 27 – PERFIL DA REDE DO CASO B.....	69
FIGURA 28 – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DO CASO B.....	71
FIGURA 29 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO CASO C.....	74
FIGURA 30 – PERFIL DA REDE DO CASO C.....	75
FIGURA 31 – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DO CASO C.....	76
FIGURA 32 – COMPARAÇÃO DOS INVESTIMENTOS NAS UNIDADES DOS CASOS	82
FIGURA 33 – LISTA DE RISCOS IDENTIFICADOS NA PRÁTICA AUSENTES NA LITERATURA	94
FIGURA 34 – LISTA DE OPORTUNIDADES	97
FIGURA 35 – LISTA DE OPORTUNIDADES: AMBOS FRANQUEADORES E FRANQUEADOS	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS
ABF: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING
ABNT: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS
ABICAB: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CHOCOLATE CACAU, BALAS,
AMENDOIM E DERIVADOS
ANVISA: AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA
GP: GESTÃO DE PROJETOS
GR: GESTÃO DE RISCOS
IFA: INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION
IFAEF: INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION EDUCATION FOUNDATION
IPMA: INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION
PMI: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
GUIA PMBOK: PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE GUIDE
ISO: INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
RF: REDES DE FRANQUIAS
SEBRAE: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
OGC: OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT] (2009) a Gestão de Riscos [GR], cria e protege valor, ao fazer a identificação, avaliação e resposta aos riscos, sendo parte integrante de todos os processos organizacionais, feita sob medida de forma sistemática, estruturada e oportuna. Ela se baseia nas melhores informações disponíveis a fim de facilitar a melhoria contínua da organização capacitando a pró-atividade e a reação aos cenários positivos ou negativos.

A gestão dos riscos em projetos pode colaborar para o alcance do sucesso tanto em projetos simples como também em projetos diferenciados, como pode ser o caso de uma implantação de uma unidade de franquia, que envolve interesses e expectativas diversas e, às vezes, divergentes (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004). Para tanto, os riscos devem ser identificados, avaliados e gerenciados para que possam, entre outros fatores, dar viabilidade, fluidez e segurança ao projeto na busca do sucesso (Heldman, 2005).

A Gestão de Projetos [GP] suporta os planos estratégicos e gerenciais nas escolhas acerca das melhores opções de projetos e inclusive no gerenciamento dos seus riscos. Os projetos são escolhidos pelo melhor alinhamento aos objetivos estratégicos do negócio, quais podem ou não fazer parte de um programa de projetos e inserido em um portfólio que aplica de forma estruturada os conhecimentos, ferramentas, técnicas e processos (*Project Management Institute* [PMI], 2013).

O PMI (2013) por meio do *Project Management Body of Knowledge* [PMBok], sugere que as boas práticas em GP sejam realizadas por meio da aplicação das técnicas, habilidades e ferramentas utilizadas e desempenhadas por equipes de projetos. Estas equipes podem ser exclusivas ou realocadas das operações da própria organização para um ou mais projetos e coordenadas por um gerente de projetos interno ou de terceiros. As equipes colocam em prática os projetos provenientes do planejamento estratégico e gerencial em busca do sucesso do negócio a um risco que a organização esteja disposta a assumir.

Segundo Vargas (2009) apesar de haver várias pesquisas sobre o tema sucesso ainda não se alcançou um consenso teórico. A não ser pelo fato de que sucesso é dependente da expectativa do cliente e pode variar com o passar do tempo, independente de qual seja o desempenho do projeto (Shenhar & Dvir, 2007).

Shenhar e Dvir (2007) recomendam que se avalie o sucesso em projetos sob o aspecto de cinco dimensões: eficiência do projeto, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso

direto nos negócios e estar preparado para o futuro. De acordo com esses autores esta forma de avaliação torna possível a efetiva mensuração do sucesso em qualquer tipo de projeto.

Sob o aspecto de sucesso em Redes de Franquias [RF], Marques, Merlo e Nagano (2009) descrevem que o fato de elas formarem alianças organizacionais criam oportunidades. Marques, Merlo e Lucchesi (2005) afirmam que as RF têm como vocação a expansão do negócio, já que para elas as características de somar esforços e compartilhar riscos para expandir já fazem parte do seu perfil de negócio e gestão.

De acordo com Combs e Castrogiovanni (1993), uma RF é um modelo de organização baseada no compartilhamento da gestão, dos riscos e dos investimentos. Diferenciando de uma organização comum na qual o empreendedor necessita assumir sozinho o esforço de aprendizado da sua indústria, além dos riscos e investimento do negócio. Nessa realidade, as RF têm buscado cada vez mais oportunidades, inclusive fora de suas fronteiras e investido em projetos de internacionalização da marca, além da tradicional atividade doméstica.

O setor de franquia tem apresentado um excelente desempenho e cresce em números de redes e unidades de franquias, mais que os números do PIB e as demais indústrias do país (Associação Brasileira de Franchising [ABF], 2015b). Mesmo ante as crises econômicas mundiais esse setor tem apresentado no Brasil resultados com números superiores a países de primeiro mundo. O fato é que há mais de um século essas organizações têm sido bem sucedidas desenvolvendo sua gestão e suas atividades embasadas no modelo de negócio do sistema de franquia.

Já no início da década de 60, nos Estados Unidos, o sistema de franquia evoluía em apenas uma década para 10% do PIB americano e vinte anos depois já representava um terço das vendas do varejo (Vasconcelos & Gelman, 1987). Em 2011, o setor de franquia já havia se tornado o que mais crescia nas exportações dos EUA, como forte gerador de divisas compondo mais de 40% do varejo do país. Passava então, a ser reconhecido e considerado como um setor maduro (Siluk et al., 2013).

Ressaltaram Dant, Paswan e Kaufman (1996) que nos EUA o setor participava em mais de 20% do PIB e gerava mais de 17 milhões de empregos. Esses autores também afirmaram que o setor de franquias vem se tornando muito importante para a contribuição de geração de divisas monetárias e colaborando para toda a economia do país. E cada vez mais é comuns RF americanas internacionalizarem suas marcas.

No Brasil, a primeira franquia brasileira foi a de Artur de Almeida Sampaio, a Calçados Stella, que surgiu por volta de 1910 (Pérsico & Paula, 2013). No entanto, o

segmento só ganhou força em meados da década de 80, época que foi fundada a Associação Brasileira de Franchising (Pérsico & Paula, 2013). Em seguida, em 1994, para regulamentar as relações, os direitos e obrigações do franqueado e do franqueador foi sancionada a Lei 8.955 de franquias que acabou formalizando legalmente o setor de franquia no Brasil.

Esses fatos e eventos foram importantes para estruturar o setor e receber grandes marcas internacionais, interessadas no mercado brasileiro. Desde então, empreender, fazendo uso do modelo de franquia, tem se mostrado uma tendência de crescimento, mesmo diante das crises mundiais. Sendo interessante tanto para o franqueador que quer crescer e necessita de recursos, quanto para o franqueado que anseia por segurança e está disposto a pagar pela experiência alheia (Pérsico & Paula, 2013; Lima, Luna, & Sousa, 2012).

Durante a crise de 2008, todos os setores foram abalados nos EUA, mesmo em menor teor inclusive o de franquia sofreu queda de faturamento e de número de unidades franqueadas (*International Franchise Association Educational Foundation [IFAEF], 2013*). No entanto, como se pode observar na Figura 01, no Brasil o setor de franquia manteve seu faturamento em nível de crescimento, mesmo após uma ligeira queda em 2009. Em 2010 demonstrou excelente recuperação só voltando a cair em 2012, mas ainda assim sempre apresentou indicador acima do índice do PIB brasileiro.

Legenda: ■ PIB ■ Franquia

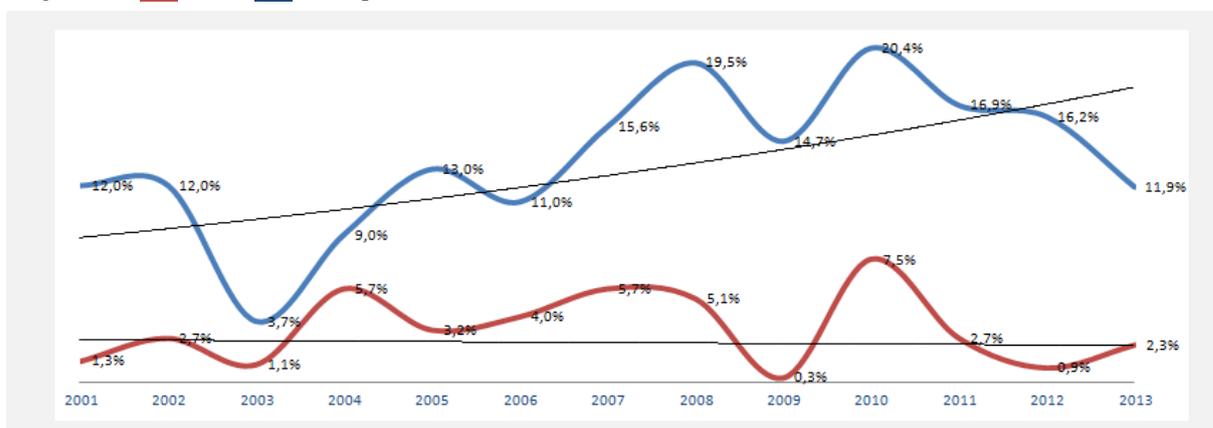


Figura 01 – Comparação da Evolução do PIB e Setor de Franquia no Brasil

Fonte: Figura adaptada de Pérsico e Paula (2013).

A fim de fomentar o setor de franquia nos EUA foi criada em 1960 a *International Franchise Association* [IFA], semelhante à ABF que futuramente nasceria no Brasil. Desde

então as duas associações atuam gerando conhecimento, estimulando e promovendo o setor, além de criar e regular as boas práticas (IFAEF, 2015; ABF, 2014).

Segundo a IFAEF (2015) as franquias americanas atuam em diversos segmentos fornecendo produtos e serviços providos por mais de 781 mil lojas pertencentes às redes de franquias. No Brasil segundo a ABF (2015), são mais de 125 mil lojas pertencentes às redes de franquias cadastradas e associadas à ABF, fora as lojas de marcas internacionais que atuam no Brasil e não estão associadas e que também atuam em vários segmentos.

Na Figura 02, se compara a evolução do setor de franquia no Brasil e nos EUA, a partir de 2007. Ao comparar o desempenho dos dois países, pode-se perceber que houve contínuo crescimento e melhor desempenho no Brasil dado à pujança do setor mesmo durante a crise econômica americana de 2008 que abalou vários países.

Legenda: ■ Brasil ■ EUA

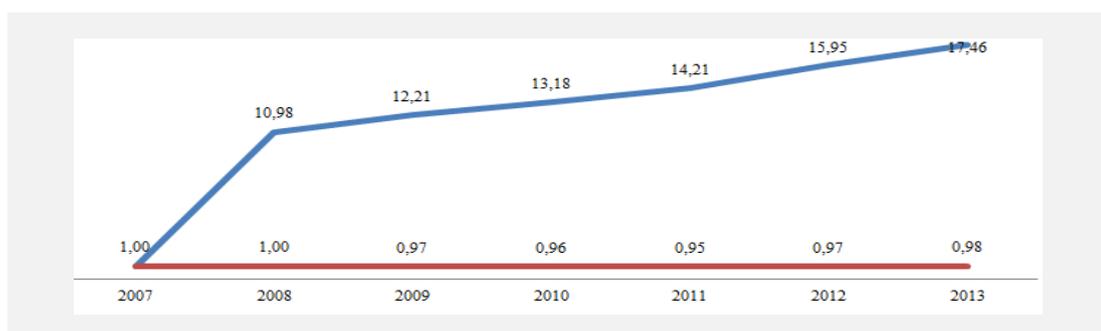


Figura 02 – Comparação do Total de Redes de Franquias Entre Brasil e EUA

Fonte: Figura adaptada de ABF (2015b); IFA (2015).

Ainda na Figura 2, se toma como referência o total de redes de franquias em 2007, tanto no Brasil quanto nos EUA. A sequência do gráfico demonstra o aumento ou diminuição desta quantidade em percentual. Pode-se notar a singela alternância nos números de redes de franquias americanas com tendência de diminuição, enquanto no Brasil é o aumento considerável, mostrando uma tendência de crescimento do número de redes de franquias.

Bernard (2014) relata que franquia é um modelo de ampliação e desenvolvimento do negócio, baseado em uma rede de organizações padronizadas denominadas redes franquias. Também diz o autor que elas usam como técnica para sua expansão o compartilhamento do investimento, da gestão e dos riscos. Dessa forma a franquia difere de uma organização comum em que o empreendedor tem que buscar sozinho conhecimento, gerir e assumir os riscos para a busca de resultados satisfatórios.

Em uma franquia, o dono da marca que é chamado de “franqueador” cede ao investidor “franqueado” após o pagamento de uma taxa, o direito de aproveitar os seus recursos sob uma marca já consolidada, e transfere a própria responsabilidade de gerir diretamente uma ou mais unidades. Trata-se de um conceito de também compartilhar produtos, serviços e inclusive a ideia de como gerir o negócio e os seus recursos (El Bercovitz, 2002).

Da intenção de compartilhar os riscos e principalmente a oportunidade do negócio, ambos empreendedores firmam um contrato no qual mutuamente se responsabilizam pelo sucesso da franquia (Burns, 2007). No entanto, segundo Marques (2006), um dos problemas desse tipo de organização, são as diferentes expectativas e grau de comprometimento dos envolvidos, desgastando a relação por conflitos de interesses. Sugere Martin (1998) que é no momento da formulação do contrato e acordos para firmar o negócio que reside a maior oportunidade para se dirimir os riscos do insucesso desse tipo de projeto.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações em todo o mundo têm enfrentado os riscos demandados dentre outros motivos, por problemas econômicos e desafios de competitividade que atravessam fronteiras políticas e geográficas. Esses desafios quando não vencidos podem gerar prejuízos e afetar a todas as indústrias e prejudicar a produção, o emprego e a renda no país (Melo, Borini, Oliveira, & Parente, 2015).

Diante de um cenário mundial tão volátil, com crescente nível de competitividade, riscos e desafios globais, várias organizações e até segmentos inteiros ficam sujeitos a morrerem por não conseguirem se adequar. Como solução alternativa algumas estratégias podem ser adotadas a fim de colaborar para sobrevivência e busca do desenvolvimento organizacional. Um exemplo desse tipo de estratégia é a expansão organizacional por redes de franquias, que tem se mostrado interessante para vencer as adversidades do mercado e inclusive as crises econômicas (IFAEF, 2015).

No entanto, mesmo um setor forte e crescente pode sofrer com a crise mesmo que em números não tão expressivos, e nesse caso as franquias têm como todos os outros, também sofrido quedas na ordem de mais de 30% em sua expansão no cenário atual (ABF, 2016, p. 70). Sendo esse um segmento tão importante para o varejo brasileiro, eis que se faz um problema emergente e necessidade de atitudes para soluções imediatas.

Afirmam Lima et al. (2012) e Melo et al. (2015) que o setor formado pelas RF é o que melhor tem reagido aos desafios globais demandados no cenário contemporâneo. Um

crescente número de empreendedores, em busca de investimentos em negócios mais seguros, tem sido atraído a investir no sistema de franquia. As RF têm maior capacidade de proteção, frente a outros setores, para enfrentar os desafios proporcionados pelos ambientes incontroláveis, se tornando representativo e interessante para o varejo mundial.

Lima et al. (2012) também descrevem que o setor das RF é promissor, que já contribui em 3% na formação do PIB brasileiro, participam com relevância na geração de emprego, renda e ainda tem espaço para aumentar esta participação se tratando de uma tendência mundial. Ao se verificar esse dado e comparar a participação do mesmo setor nos EUA e sua contribuição para o PIB americano, é possível se vislumbrar um oportuno crescimento no Brasil também.

Marques (2006) embasado na Teoria da Agência afirma que mesmo diante da junção dos parceiros para compartilhar riscos e oportunidades, afirma que muitas vezes o que é oportunidade para o franqueado é um risco para o franqueador e vice-versa. Portanto, surge a divergência de interesses e conseqüente conflito de relações, que podem ser agravadas diante de um contrato mal planejado ou mal redigido Martin (1998).

O contrato surge da necessidade de um acordo entre as partes, dos quais cada um se compromete a cumprir o que se estabelece, ele serve tanto para resguardar os contratantes, quanto para estabelecer os critérios de atuação para garantir seus direitos e deveres Martin (1998). El Bercovitz (2002) sugere que para expandir por redes de franquias tanto a organização franqueadora quanto o franqueado devem estar comprometidos com o progresso da rede.

Siluk, Neuenfeldt e Marques (2013) dizem que uma RF demanda um estilo próprio de gestão exigindo técnicas diferenciadas para lidar com interesses múltiplos de franqueado, franqueador e cliente. Em situações como essa a GP pode aplicar técnicas estruturadas, com o objetivo de viabilizar o enfrentamento de desafios e organizar as atividades que excedem os limites triviais de uma operação (PMI, 2013).

Em casos como esse segundo ABNT (2009) a GR pode ser útil em vislumbrar e tratar possíveis problemas antes que eles surjam. Pois com ela a organização pode identificar a probabilidade de um evento positivo ou negativo ocorrer e prejudicar a criação de valor e chance de sucesso do projeto a partir de um modelo estruturado (*Office of Government Commerce* [OGC], 2009).

A GR acompanha um projeto em todas as fases do seu ciclo de vida (*International Project Management Association* [IPMA], 2012). Tratam tanto os potenciais riscos internos

quanto os do ambiente externo do projeto (Thamhain, 2013). O risco externo se dá pela complexidade das decisões e falta de repetições (Jaafari, 2001). Além do risco de gestores menosprezarem alguns riscos, podendo diminuir as chances de sucesso do projeto (Kutsch & Hall, 2010).

Para Samii, Aliouche, e Wright (2008) o ideal seria buscar o mercado que ofereça o menor risco de ambiente. Para Shenhar e Dvir (2007) mesmo com a eficiência do projeto, o sucesso dele se dá após um positivo impacto dele no cliente e na equipe, após proporcionar o sucesso direto na organização e ainda prepara-la para competir no futuro.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante da exposição do problema e a respectiva necessidade de solução chegou-se a seguinte questão de pesquisa: Como o franqueador e o franqueado percebem os riscos de um projeto de implantação de unidade de franquia?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos de uma pesquisa norteiam todo o trabalho para que não se fuja ao seu propósito e que nem mesmo se desperdice recursos, orienta o pesquisador e colabora com o alcance dos resultados.

1.3.1 GERAL

O principal objetivo deste estudo é descrever como o franqueador e o franqueado percebem os riscos de um projeto de implantação de unidade de franquia.

1.3.2 ESPECÍFICOS

Para se atender o objetivo principal foram criados os objetivos específicos descritos a seguir:

- ✓ Identificar na literatura os riscos para um projeto de implantação de uma unidade de franquia.
- ✓ Identificar os critérios utilizados para avaliar os riscos e a perspectiva de sucesso na implantação de uma unidade de franquia;
- ✓ Descrever os riscos identificados para o sucesso nesse tipo de projeto sob a perspectiva do franqueador e do franqueado; e
- ✓ Gerar uma lista de riscos para a implantação de uma unidade de franquia.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A escolha deste tema se deu pela percepção da relevância do setor para a economia (Lima et al., 2012), ao mesmo tempo, por serem pouco explorados os aspectos de implantação de uma unidade de franquia e principalmente, a GR nesse tipo de projeto. Além de que mesmo diante desse cenário também sofre com queda na expansão no ano de 2015 (ABF, 2016, p. 70).

Apesar de haver várias pesquisas realizadas acerca do tema franquias, elas têm foco diferente dos que foram abordados nesta pesquisa. Como é o caso em que Melo, Andreassi, e Oliveira Jr (2010) pesquisaram as RF especificamente em suas fusões, aquisições e alianças estratégicas. Enquanto Vianna, Melo, e Ryngelblum (2014) estudaram o processo decisório. Além de outros autores como Khauaja e Toledo (2011), que estudaram os aspectos mercadológicos estratégicos e desafios da internacionalização de RF.

No entanto, foram encontrados poucos estudos que tratassem a GR e sua contribuição para o sucesso nesse tipo de projeto como, por exemplo: Merrilees e Frazer (2006) analisaram o risco na tomada de decisão para escolha do modelo de internacionalização das RF australianas, já Oliveira (2011) estudou a GR em estudo de caso de uma RF, porém com operações domésticas e nenhuns desses autores trataram os riscos na implantação das suas unidades franqueadas ao se expandirem.

Por isso, decidiu-se realizar esta pesquisa a fim de sugerir melhorias na GR nesse tipo de projeto de implantação de unidade de franquia, aquecendo o debate acerca dessa temática, gerar insumo a esse respeito para a academia e ainda contribuir para a sobrevivência e o alcance do sucesso dessas organizações.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido da seguinte forma: logo após esta introdução no segundo capítulo, serão apresentados os temas Gestão de Riscos em Projetos, Sucesso em Projetos e em seguida Riscos em Projetos de Implantação de Unidades de Franquias. No terceiro se descreveu o método e os procedimentos utilizados na pesquisa e, em seguida, no quarto capítulo os estudos de casos e respectivas análises deles. No quinto capítulo se apresentou as contribuições para a prática e as limitações para a pesquisa, enquanto no sexto e último capítulo, se apresentou as considerações da pesquisa, bem como as suas sugestões de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo se aborda os principais conceitos a respeito de gestão de riscos em projetos, sucesso em projetos e projetos de implantação de unidades de franquias. Ele tem o objetivo de referenciar os temas de acordo com os teóricos especialistas, além de demonstrar a relação entre esses três eixos teóricos.

Na Figura 03 se apresenta o design desta pesquisa, que será realizada com base nos eixos teóricos da identificação de riscos em projetos de implantação de unidade de franquia, respaldado pelo eixo teórico de sucesso em projetos, com o objetivo de se descrever como o franqueador e o franqueado percebem os riscos de um projeto de implantação de unidade de franquia.

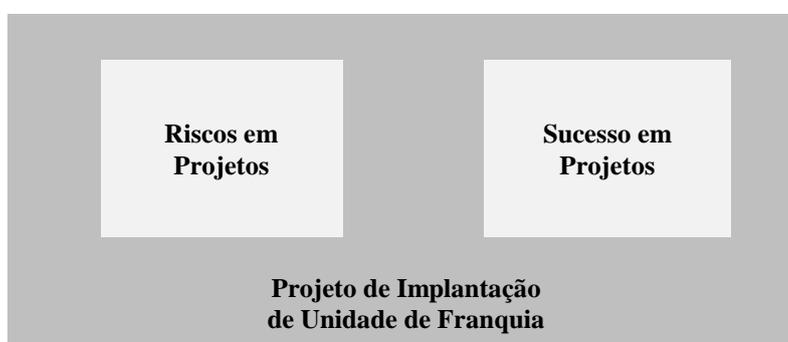


Figura 03 – Design da Proposta de Pesquisa

Fonte: Autor

2.1 GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS

A gestão de riscos é uma das dez áreas de conhecimento da gestão de projetos. E faz a conexão com todas as outras nove áreas. Portanto, se discorrerá a seguir dando uma introdução à gestão de projetos, antes de focar na gestão de riscos em projetos.

2.1.1 A GESTÃO DE PROJETOS

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011), a GP é uma atividade administrativa do campo das ciências sociais, que visa dar condição às organizações de competir em ambientes complexos e dinâmicos. Para isso, ela evoluiu no tempo agregando ferramentas de gestão desenvolvidas por organizações fomentadoras do segmento, academia e seus praticantes. A GP prepara a organização de forma estruturada e competitiva, embasada em três dimensões,

como se apresenta na Figura 04, sendo elas a dimensão organizacional, de equipe e a individual (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

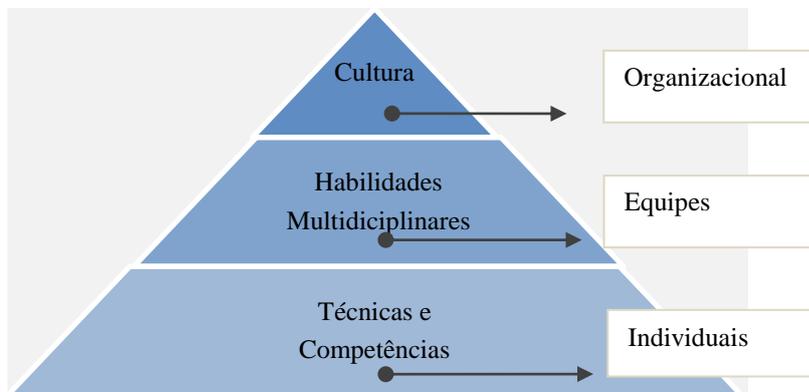


Figura 04 – Dimensões da Gestão de Projeto

Fonte: Figura adaptada de PMI (2013).

Segundo o PMI (2013) a GP bem como suas ferramentas estratégicas corrobora para a competição que tem intensificado nas últimas décadas. Ela tem mostrado ser uma alternativa considerável em casos que exigem técnicas específicas e arrojadas. Pois cria uma padronização que colabora para a melhor gestão destes desafios, tanto em no que diz respeito a negócios quanto a produtos.

Há uma notória tendência do uso da GP como base aliada na estratégia de competição. Isso fez com que os projetos deixassem de ser exclusividade dos departamentos de defesa do estado, e das engenharias de construção civil, tornando-se comum sua prática na gestão de negócios e desenvolvimento de produtos incrementando sua visibilidade (IPMA, 2012).

A falta da aplicação da gestão de projetos é um dos principais motivos de insucesso de vários projetos de negócios e produtos, segundo a OGC (2009). A ausência da gestão de projetos desorienta quem solicita, realiza ou trabalha no projeto, o risco aumenta quando não há a definição de responsabilidades, prazos, atividades e recursos claramente definidos (Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT], 2009).

A aplicação da GP segue uma padronização que de acordo com o PMI (2013) se divide em **portfólio, programas e projetos** e essa aplicação exige a utilização de técnicas de acordo com uma sequência de grupos de processos. No entanto, existe a possibilidade de um projeto fazer parte de um portfólio, mesmo que não esteja ligado a nenhum programa, conforme demonstrado na Figura 05.

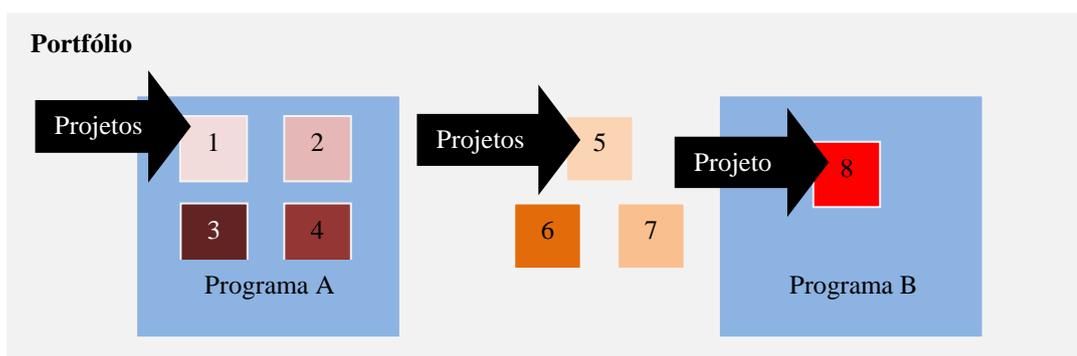


Figura 05 – Divisão da Gestão de Projetos

Fonte: Figura adaptada de PMI (2013).

Segundo o IPMA (2012, p. 13) um projeto trata-se de um esforço aplicado com o objetivo claro de criar um processo, serviço ou produto. Ele possui prazo de início e fim determinado. Também a mensuração e identificação dos recursos necessários e pessoas envolvidas, impactadas e/ou responsáveis por cada fase. Um projeto pode existir mesmo sem um programa e ainda fazer parte de um portfólio de projetos.

Ainda de acordo com IPMA (2012, p. 13) Os programas se tratam de um conjunto relacionado de projetos e alterações organizacionais, voltados para atingir um objetivo estratégico e benefícios definidos para a organização. Enquanto, um portfólio é conjunto de projetos e/ou programas, que não necessariamente estão relacionados.

Conforme demonstrado na Figura 06, os processos de um projeto são distribuídos em cinco itens: **iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento** (PMI, 2013). Ainda assim, um projeto pode ser dividido em fases e os processos podem estar contidos total ou parcialmente em cada uma delas. O grupo de processos tem o objetivo dividir o projeto e dar melhor condição da sua gestão

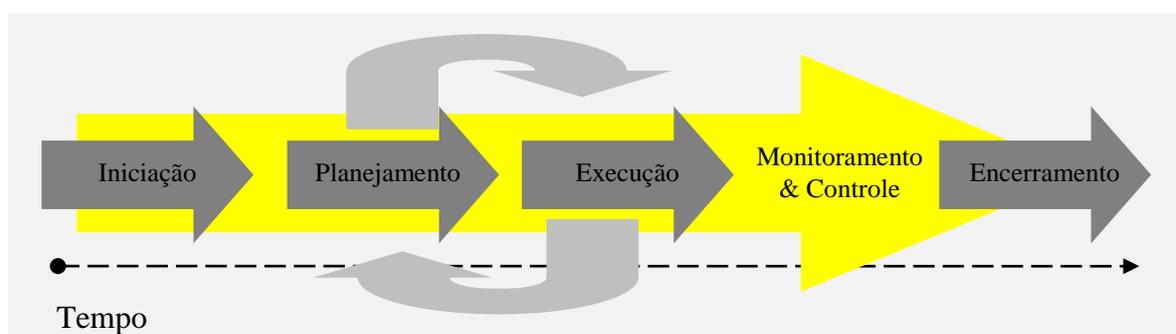


Figura 06 – Cinco Grupos de Processos de Projetos

Fonte: Figura adaptada de PMI (2013).

Em todos os processos, os gestores de projeto necessitam fazer uso de um cabedal de conhecimentos determinado, a fim de colocar em prática suas tarefas e atividades. O PMI (2013) destaca que existem dez áreas de conhecimento na GP. Elas são utilizadas nesses cinco processos, apesar de não necessariamente todas as áreas serem utilizadas ou mesmo utilizadas na mesma intensidade em um projeto.

Cada grupo de processo contém uma série de atividades interagindo de forma interdependente. Podendo começar e acabar para dar início à outra ou acontecerem simultaneamente, acabam demandando comportamentos de alto desempenho dos indivíduos e equipes. Fleury e Fleury (2003) ressaltam que o comportamento desses indivíduos é influenciado pela cultura organizacional, ambiente interno, externo entre outros fatores.

Carvalho e Rabechini Jr. (2011) dizem que o comportamento de alto desempenho das equipes de projetos deriva dos conhecimentos, habilidades e cultura organizacional. E que o alcance do êxito na utilização das ferramentas e técnicas das GP, não depende só de suas competências, mas também de uma série de fatores controláveis e incontroláveis. Esses fatores podem ser conhecidos ou desconhecidos e a ciência que aborda as formas de lidar com eles se chama Gestão de Riscos em Projetos.

2.1.2 RISCOS EM PROJETOS

Segundo Thamhain (2013) o risco é uma incerteza com potencial de prejudicar um ou mais objetivos do projeto, podendo ser de ordem qualitativa ou quantitativa, com impacto desconhecido ou conhecido afetando entre outros fatores geralmente o custo, o escopo e o prazo do projeto. Jaafari (2001) afirma que se o potencial do risco é 100% ele será certo e já se for 0% ele terá apenas totalmente incerteza da sua probabilidade ocorrência.

Para lidar com essa incerteza é sugerido utilizar ferramentas, conforme a Figura 07, para análise e equilíbrio do nível de risco à tolerância de risco que a organização deseja assumir. Quando multiplicado a probabilidade de um risco acontecer pelo seu fator de impacto, caso o resultado ultrapasse a linha de tolerância, pode significar a necessidade de se fazer mudanças ou até mesmo o abortar o projeto (OGC, 2009).

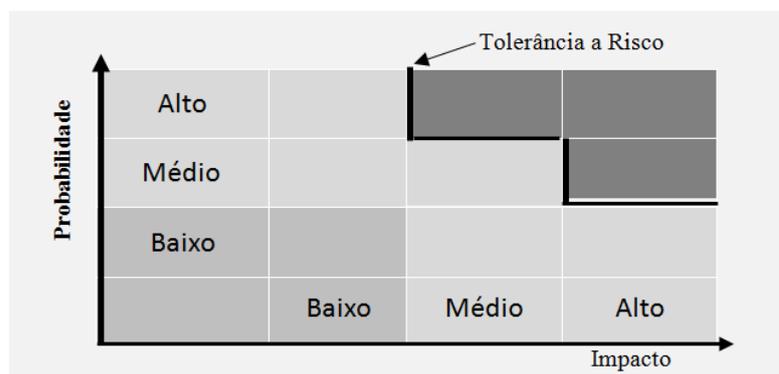


Figura 7 – Perfil de Riscos do Projeto

Fonte: Figura adaptada de OGC (2009).

Thamhain (2013) diz que o risco geralmente pode ser ocasionado em no mínimo por três variáveis inter-relacionadas e que varia conforme o nível de incerteza e impacto no projeto. Jaafari (2001) aponta três fontes principais que podem gerar o risco: fatores do ambiente externo, mudança dos objetivos do negócio e métodos mal definidos para a realização do projeto.

Os riscos podem tanto ser do próprio projeto ou inerente ao ambiente externo em que ele está inserido, sendo eles: Riscos socioeconômicos e culturais, as tecnologias disponíveis no mercado, os níveis de competitividades do ambiente de mercado, as leis e regulamentações locais, todos gerando uma série de riscos para o projeto, alguns conhecidos e muitas vezes incontroláveis (Thamhain, 2013).

Jaafari (2001) reforça que o risco interno de má definição de métodos para o projeto não está ligado apenas à ineficiência das decisões, mas também a complexidade delas e falta de repetições de projetos. A capacidade da equipe de projeto é imprescindível para lidar e obter sucesso em quaisquer desses riscos (ABNT, 2009). No entanto, Kutsch e Hall (2010) discordam e afirmam que há gestores que por motivos particulares menosprezam deliberadamente alguns riscos elevando o número dos casos de insucesso na GR.

Os tipos de riscos representados na Figura 08, como risco interno ou do projeto e risco no ambiente externo do projeto ameaça o projeto de formas diferentes. Devendo cada um deles ser tratado com sua devida ferramenta, estratégia e expertise. A maturidade na gestão de projetos também conta muito para o resultado dessa empreitada, devendo cada profissional ser munido de habilidades e competências para a execução das atividades (Torres, 2014).



Figura 08 – Tipos de Riscos em Projetos

Fonte: Figura adaptada de Thamhain (2013).

Os **riscos conhecidos** geralmente dispõem de soluções para se evitá-los ou potencializá-los caso seja esse o desejo, enquanto os **riscos conhecidos de impactos com consequências desconhecidas** apresentam um maior desafio para administrar sua probabilidade de ganho ou prejuízo, enquanto o **risco desconhecido** é impossível prever e evitar uma vez que não se sabe que ele existe (Heldman, 2005).

PMI (2013) descreve que os riscos inerentes do projeto, variam de projeto para projeto, dada a especificidade e que cada organização tem intrínseca aos seus valores, a sua resiliência à assunção de riscos, que também pode variar de projeto para projeto ou contexto em que ele está inserido. Assim as equipes colocam em prática os projetos provenientes do planejamento estratégico e gerencial em busca do sucesso do negócio assumindo um risco dentro da dimensão que a organização e a equipe estão dispostas a correr.

Russo e Sbragia (2014, p. 26) descrevem que quando o perfil de incertezas e complexidades no projeto for baixo os métodos de planejamento instrucionistas podem funcionar são exemplos os guias PMBoK ou PRINCE2. Esses guias, por exemplo, oferecem modelos de boas práticas para solucionar problemas em todas as áreas do projeto, sendo eles de baixo ou nenhum impacto (PMI, 2013; OGC, 2009).

Por outro lado, quando forem altas as incertezas e a complexidade há a necessidade de a equipe angariar informações e experiências. Ela também deve manter a flexibilidade e

adaptabilidade do projeto e também da equipe antes de selecionar a melhor solução para um dado momento. Cuidando para que siga num processo gradual e interativo do projeto.

Para Russo e Sbragia (2014), o GP deve se atentar às mudanças do ambiente buscando sinais de alteração de padrões, tentando enquadrar a um novo padrão. Com base na experiência e com uso da seleção avaliar e considerar o que é pertinente para antever os problemas. De acordo com Heldman (2005) a GR se torna eficiente se as incertezas forem identificadas e tratadas adequadamente no início do projeto ou principalmente antes de ocorrerem.

2.1.3 CONCEITOS DA GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS

A GR é a atividade de identificar o risco de um evento positivo ou negativo ocorrer e impactar no sucesso e/ou a criação de valor do projeto. Independentemente de o risco poder ser previsto ou incerto e às vezes até mesmo inevitável, faz-se a gestão de risco para que se possam tratar os riscos. Ela tem o objetivo de potencializar e proteger a chance de sucesso do projeto a partir de um modelo estruturado (OGC, 2009).

A GR tem o objetivo de identificar, analisar e avaliar a probabilidade de um risco se concretizar, independente de qual ambiente esteja. Agindo pró-ativamente para diminuir e até evitar a probabilidade de sua ocorrência. Inclusive também para que se for oportuno à ocorrência de determinado risco para o projeto, tirar proveito de seu efeito (Heldman, 2005).

Heldman (2005) descreve que as vantagens da GR é permitir reduzir ou evitar impactos por interrupções, identificar e potencializar oportunidades, colaborar com a manutenção e controle do orçamento, propiciar à pró-atividade e a melhoria da imagem da gestão. Além de que sua aplicação de forma eficiente e eficaz pode colaborar com o alcance do sucesso do projeto.

De acordo com a ABNT (2009) a GR cria e protege valor na organização, sendo parte integrante de todos os processos organizacionais e da tomada de decisões. Feita de forma sistemática e sob medida, aborda explicitamente a incerteza, se baseando nas melhores informações disponíveis considerando até fatores humanos e culturais. Ela também precisa demonstrar a maior transparência possível, a fim de facilitar a melhoria contínua da organização.

De acordo com a ABNT (2009) a GR colabora com a tomada de decisão daqueles que lidam com as mudanças e os rumos estratégicos. Ela proporciona opções conscientes e prioritárias com base em informações de dados e previsões. Essas informações se referem

tanto ao contexto interno quanto externo de uma organização e ainda leva em conta o seu perfil de assunção ao risco.

Para Carvalho e Rabechini (2011), a incerteza em projetos se trata de uma situação em que a decisão não pode ser tomada com base em probabilidades conhecidas, ou seja, diz respeito a eventos desconhecidos, já a GR trata da probabilidade de eventos conhecidos ocorrerem e afetarem negativa ou positivamente o projeto. Dessa forma a equipe que pratica a GR utiliza habilmente suas expertises, técnicas e ferramentas apropriadas para garantir que não ocorram impactos negativos nos objetivos do projeto (Russo & Sbragia, 2014).

Cada organização imprime no projeto sua capacidade de assunção aos riscos e é função da GR, gerenciar os riscos de forma que atinjam níveis sempre abaixo dos mínimos aceitáveis. Esses níveis geralmente são determinados conforme a importância do projeto, sua robustez e seu investimento/retorno. Essa gestão envolve realizar algumas tarefas e atividades como a identificação, análise, monitoramento e balanceamento da tolerância ao risco da organização com os riscos identificados para os objetivos do projeto (OGC, 2009).

O gerente de projeto deve receber notificações do comitê diretor do projeto, sobre riscos externos e distribuir essas informações equilibrando o **nível de tolerância do risco**. Assim forma sua opinião e toma decisões para reduzir ou potencializar os impactos dos riscos e oportunidades no projeto. É dele a responsabilidade de alinhar os benefícios gerados pelo projeto ao nível de riscos que a organização está disposta a assumir (OGC, 2009).

Segundo IPMA (2012) a GR promove o alinhamento do risco com o benefício do desempenho do projeto. Pelo fato do risco poder impactar em todas as áreas da organização e do projeto, a GR interage com todos os níveis da administração da organização. Assim ela pode possibilitar demonstrar antecipadamente os riscos de perdas e ganhos do projeto.

Na busca da melhoria contínua a GR acompanha um projeto em todas as fases do seu ciclo de vida desde a concepção (IPMA, 2012). Ao final do projeto é fundamental na geração de lições aprendidas para minimizar as incertezas de novos projetos. Em todo o ciclo os gerentes são os **responsáveis pelos riscos** internos do projeto e por manter alerta todos os envolvidos no projeto e buscar experiência e apoio dos vários especialistas quando necessário (OGC, 2009).

Os gerentes de projetos indicam os **proprietários** do risco para cuidar dos riscos internos e possivelmente membros do conselho se houverem, para serem os donos dos riscos externos (OGC, 2009). O objetivo desta denominação é eleger quem terá total informação e controle sobre o comportamento dos riscos identificados. Esta indicação define a posse do

quadro de riscos, do nível de assunção aos riscos, das ferramentas de identificação das ameaças e respectivos relatórios, além de dar autonomia de aplicar as medidas de respostas aos riscos.

O projeto que sempre busca inovar ou ao menos se adaptar incorre em mudança na forma atual de fazer alguma coisa gerando riscos internos. Via de regra, esta mudança, traz mais riscos porque podem exigir novas abordagens, conhecimentos, experiências, técnicas, ferramentas gerenciais e tecnológicas. Além de exigir os mais variados recursos quem nem sempre estão disponíveis na própria organização (OGC, 2009).

2.1.4 PROCESSOS DA GESTÃO DE RISCOS

Jaafari (2001) destaca que a GR deve aperfeiçoar o tempo do projeto e observar a todos os processos dele em todo o seu ciclo de vida. Um projeto de sucesso integra todas as suas partes e busca os benefícios, além de sua entrega. Por isso há a necessidade de se avaliar os riscos antes, durante e após o período da implantação.

O PMI (2013) separa a condução da GR em seis processos conforme apresentado na Figura 09, que visam gerar informações pertinentes sobre os prováveis riscos do projeto. Nesses processos, se descrevem quais as técnicas e ferramentas necessárias para uma gestão eficiente, bem como se realiza a distribuição das responsabilidades de cada equipe envolvida na identificação, avaliação e resposta aos riscos.



Figura 09 – Processos de GR Conforme o Guia PMBOK

Fonte: Figura adaptada de PMI (2013); Heldman (2005).

Enquanto o IPMA (2012) sugere sete possíveis passos para a GR conforme apresentado na Figura 10, iniciando pela Identificação e Avaliação dos Riscos, para em seguida se Desenvolver, Aprovar e Comunicar um Plano de Respostas a estes riscos identificados, que certamente obrigará a Atualizar os Planos de Projetos Afetados pelo Plano de Riscos Aprovado. Nesse caso, o próximo passo deve ser o de se Avaliar a Probabilidade de se Alcançar os Objetivos estabelecidos, que também elevará a necessidade de se Identificar

Novos Riscos e Controlar o Plano de Respostas que vai ganhando novas e atualizadas informações durante o processo. Por fim, se faz necessário Gerar as Lições Aprendidas que servirão como base para um novo projeto facilitando o alcance de seu sucesso pelo aproveitamento da experiência.

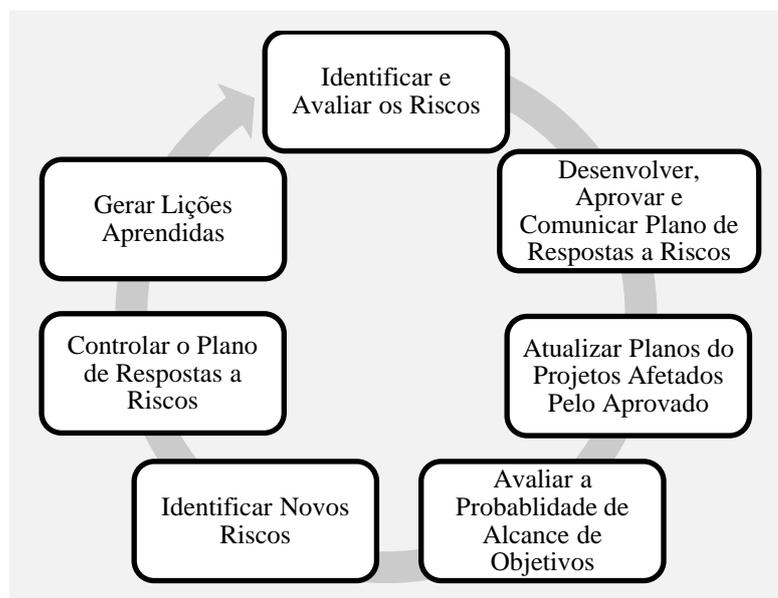


Figura 10 – Processos de GR Conforme o Guia IPMA

Fonte: Figura adaptada de IPMA (2012).

A GR em projetos suporta os planos estratégicos e gerenciais de portfólio, nas escolhas acerca das melhores opções de projetos que são escolhidos pelo melhor alinhamento, aos objetivos estratégicos do negócio (PMI, 2013).

2.1.4.1 PLANEJAMENTO DA GESTÃO DOS RISCOS

O planejamento da gestão dos riscos, diz respeito ao processo de estruturação prévia de: como, por quem e com quais ferramentas os riscos serão gerenciados. Desde sua identificação, avaliação, tratamento até a geração de lições aprendidas.

2.1.4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A identificação dos riscos tem a função de identificar os riscos e oportunidades em que o projeto está sujeito a incorrer. Ela categoriza e enumera os riscos dando a eles graus de importância por suas potencialidades (OGC, 2009). Thamhain (2013) classificou as variáveis

chaves que afetam negativamente a GR demonstrando que quanto maior for à dificuldade de serem identificadas e tratadas maiores serão os riscos. Thamhain (2013) diz que elas podem:

- ✓ Começar em apenas **variações** que afetam o custo, tempo e escopo do projeto, sendo conhecidas e variando o grau de impacto pela potência da variação;
- ✓ Depois existem as **contingenciais** que tem a probabilidade de ocorrência e proporção de impacto desconhecida ou o custo do estudo de identificação inviabiliza a sua avaliação;
- ✓ Também há as **acidentais** muitas vezes impossíveis de serem identificadas ou no mínimo difíceis de serem reconhecidos os impactos; e
- ✓ Por último de acordo com o autor as **incógnitas-desconhecidas** que se trata de eventos completamente desconhecidos pela equipe ou que se acreditava ser impossíveis de acontecer.

Se para Thamhain (2013) o alcance de uma gestão eficaz depende da equipe, processo e clima organizacional e o PMI (2013) sugere que a habilidade da equipe em reconhecer e antever ou lidar com um provável problema é fundamental para identificar riscos. Faz sentido que o processo proporcione à organização o alcance ou busca sistemática de tarefas e operações a níveis ótimos (ABNT, 2009).

Contudo, de acordo com Kutsch e Hall (2010) a falta de clareza na abordagem de identificação dos riscos, pode sempre deixar arestas e eles nunca serem totalmente identificados. Há a possibilidade de uma imperfeita identificação dos riscos, por fatores mais ligados a motivos particulares de quem decide. A ineficácia em identificar os riscos pode contribuir para a ocorrência acumulada de riscos que podem prejudicar o projeto.

Thamhain (2013) chama a atenção para o fato de que o risco é mais bem tratado, tanto quanto mais ao início do ciclo de vida do projeto ele for identificado. O motivo é que a letargia em tratar os riscos pode impossibilitar sua eficácia, já que se o risco for identificado pode ser mitigado, transferido e/ou até evitado. A complexidade dos cenários econômicos globalizados e nível de competitividade torna a habilidade de prever e lidar com riscos uma necessidade.

Kutsch e Hall (2010) afirmam que há pelo menos quatro motivos alheios ao projeto, que levam a uma limitada identificação dos riscos. Esses autores denominam essa iniciativa de como a **Indecibilidade**; o **Tabu**; a **Desconexão**; e a **Inutilidade**. Portanto, seja qual for desses motivos elegidos pelo GP, o fato é que ele pode aumentar o risco do projeto.

Para Kutsch e Hall (2010) a irrelevância dos riscos para quem decide se dá na maioria das vezes pelos seguintes motivos detalhados a seguir:

- **Indecibilidade** está ligada ao fato de existir diversas opiniões contrárias aos riscos que levem a conclusão de que o risco é importante;
- **Tabu** diz respeito a riscos que podem inviabilizar o projeto, no entanto, como em vários casos o objetivo principal é a aprovação do projeto, esses riscos são omitidos;
- **Desconexão** se apresenta em casos em que os riscos identificados são menosprezados por se acreditar, que os terceiros serão os responsáveis e impactados com sua ocorrência; e
- **Inutilidade** quando se acredita que a identificação e tratativa daquele risco não agregarão valor nem benefício algum ao projeto.

Mesmo com as evoluções tecnológicas e das ferramentas gerenciais de tomada de decisão, ainda é difícil gerir riscos quando eles acontecem em cascata. Dado ao complexo nível interação dos indivíduos, dos processos e das tecnologias. Por isso, cada vez mais as organizações utiliza, além do julgamento do especialista, também o pensamento coletivo a fim de minimizar falhas técnicas e humanas (Thamhain, 2013).

Existem algumas técnicas e ferramentas práticas para a identificação, análise e tratativa dos riscos que torna possível a respostas aos riscos. Estas técnicas e ferramentas tornam possível enxergar os riscos antecipadamente, uma vez que os riscos vão se tornando cada vez mais previsível à medida que o projeto evolui. Quanto mais ao início o projeto estiver mais difícil de tratar os riscos e quanto mais próximo do fim mais fácil (PMI, 2013).

De acordo com Heldman (2005) e IPMA (2012) algumas técnicas de identificação de riscos, bem como técnicas de análises de riscos são comuns e úteis à maioria dos projetos. Outras são mais específicas e cabe à equipe de projetos avaliarem as mais apropriadas para o caso. Todavia, os autores listam algumas técnicas indispensáveis para responder aos riscos que afetam o projeto conforme se demonstra abaixo:

Técnicas de Identificação de Riscos

- ✓ Informação histórica;
- ✓ Brainstorming;
- ✓ Técnica de grupo nominal;
- ✓ Entrevistas;
- ✓ Lista de verificação de riscos

- ✓ Verificação de Cronograma;
- ✓ Plano de entrega do projeto;
- ✓ Lista de tarefas;
- ✓ Fatores críticos de sucesso e etc.

2.1.4.3 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A avaliação dos riscos faz parte do processo da gestão dos riscos. Com ela se avalia os riscos já identificados, quanto a sua probabilidade de ocorrência e impacto que ele pode causar no projeto, tanto negativo quanto positivo. Também é com a avaliação que se observa a possibilidade de um risco ocorrer, ou a ação para tratá-los.

2.1.4.3.1 ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RISCOS

Samii et al. (2008) chama a atenção para a dificuldade de se lidar analisar os riscos do ambiente externo e salienta os riscos políticos e econômicos, que muitas vezes geram impacto direto no projeto. O desafio está em além de se identificar, prever o que pode acontecer e principalmente evitar, pois esses riscos são incontornáveis. Uma eficiente análise e criteriosa identificação podem colaborar para reduzir ou anular esses impactos.

Técnica de Análise de Riscos segundo Samii et al. (2008):

- ✓ Probabilidade e impacto dos riscos;
- ✓ Determinação do impacto dos riscos;
- ✓ Matriz de probabilidade do impacto; e
- ✓ Árvores de decisão entre outras e etc.

Thamhain (2013) também classificou os riscos em quatro níveis, conforme representado na Figura 11, onde na **primeira categoria de risco** agrupa riscos que podem facilmente serem identificados e tratados e não afetam o desempenho do projeto; na **segunda categoria de risco** trata os riscos com baixo impacto no desempenho do projeto e pode ser antevisto e mitigado em nível de tarefas; em **terceira categoria** estão os riscos contingenciais de impactos negativos significativos no escopo, prazo ou custo do projeto atrapalhando o desempenho total do projeto e em **quarta categoria** os riscos de impactos significativos no desempenho total do projeto e também da organização de forma irreversível.

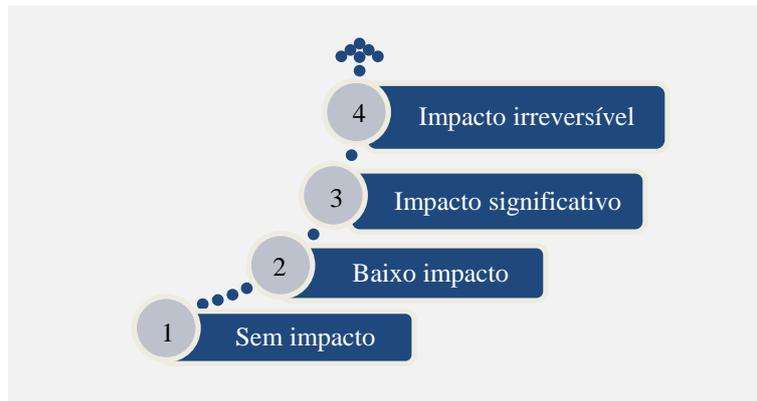


Figura 11 – Níveis de Impacto dos Riscos de Projetos

Fonte: Figura adaptada de Thamhain (2013).

Os impactos estão ligados à chance de um evento positivo ou negativo acontecer e inclusive com que potência ele afeta o projeto caso ocorra (OGC, 2009). Trata-se nesse caso, da avaliação qualitativa e quantitativa do risco da ocorrência do fato que afeta o projeto, em um determinado grau. A resposta tratativa desse risco irá derivar do resultado da combinação dessas avaliações.

2.1.4.4 PLANO DE RESPOSTAS AO RISCO

De acordo com PMI (2013); Heldman (2005); e OGC (2009), há cinco formas de respostas aos riscos conforme é listado a seguir:

- ✓ **Prevenção** que se trata de tomar iniciativas diferentes para anular o risco ou qualquer probabilidade de sua ocorrência;
- ✓ **Mitigação ou Redução** que diz respeito à ação para reduzir a probabilidade do risco ou do seu impacto para um nível de assunção permitido pelo projeto caso ocorra;
- ✓ **Transferência** que se trata da decisão e atitude de transferir a responsabilidade da ação para um terceiro que tomara as providências para evitar e lidar com o risco e sofrer suas consequências caso ele ocorra;
- ✓ **Aceitação** que é quando sabendo da possibilidade do risco, se decide não agir para minimizar nem evitar a ocorrência do problema. Todavia, caso ocorra o problema ainda pode se decidir por absorver o impacto ou tomar uma medida de contingência como forma de tratamento.
- ✓ **Contingência** que é a tarefa de tratar efetivamente com problemas e impactos geradores direta e indiretamente pela concretização do risco.

Heldman (2005) informa que para o plano de contingência deve levar em conta o risco residual e o risco secundário. Ou seja, ao realizar como mitigação um plano de contingência é possível que riscos com menores impactos ainda ocorram ou que se criem novos riscos. Nesse caso se faz necessário estar preparado e levar em conta todos esses fatores que podem também afetar o projeto e fazer a melhor seleção de tratativa a fim de colaborar com o sucesso do projeto.

2.1.4.5 MONITORAMENTO & CONTROLE E COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

Segundo a OGC (2009) é necessário utilizar técnicas para monitorar e reportar o desempenho do projeto. Trata-se de relatórios que além de registrar para informar e comunicar o desempenho de resultado do planejamento, também serve para monitorar os riscos e oportunidades que dão sinais de mudança. O monitoramento e a comunicação são interdependentes e deve se bem feitos são importantes referências de lições aprendidas para novos projetos que objetivam atingir o seu sucesso.

2.2 SUCESSO EM PROJETOS

Atualmente se reconhece a gestão de projetos como um processo chave para a gestão de negócio. Ela colabora para o alcance do sucesso, alinhada às suas estratégias de competição por ganho de mercado ou de receita. Suporta a execução dos objetivos estratégicos, a fim de gerar uma vantagem competitiva para o negócio (Srivannaboon, 2006, p. 88).

As estratégias de um negócio existem para declarar sua direção e forma com a qual deverá agir na busca de seus resultados (Srivannaboon, 2006). Essa forma tem um rigor que se assemelha a gestão de projetos, em suas ferramentas, cultura de execução e necessidade de operacionalizar por meio de processos. A rigorosidade dessa aplicação e a atenção à estratégia do negócio pode determinar o sucesso do projeto e inclusive do negócio.

Segundo o IPMA (2012) o sucesso em projetos pode ser reconhecido quando forem atendidos os critérios básicos, são eles os relativos à organização que promove o projeto; aqueles critérios tradicionalmente reconhecidos de prazo, orçamento e qualidade, e também os relacionados aos objetivos individuais dos envolvidos no projeto.

Corroborar o PMI (2013) afirmando que o sucesso em projetos se configura com o cumprimento das restrições do escopo, do tempo, do custo, da qualidade, dos recursos e dos

riscos pré-definidos para o projeto. O projeto deve atender aos marcos e critérios estabelecidos pelas partes interessadas e ser testado em parte ou na totalidade antes da entrega. O PMI (2013) reforça que somente a sua conclusão possibilitaria a determinação do seu nível de sucesso.

Existe sucesso quando forem atendidos os requisitos e expectativas das partes interessadas no projeto (IPMA, 2012). O simples fato de o projeto não alcançar seus objetivos iniciais, não o classifica como um projeto de insucesso. Pois seus objetivos podem mudar ao longo do tempo, essas características exigem que suas definições sejam claras e os critérios de sucesso sejam estabelecidos em consenso com os interessados.

Já para Vargas (2009), um projeto só pode ser considerado de sucesso quando, além de atingir as premissas estabelecidas, ele também tiver utilizado sem desperdício, todos os recursos adquiridos, ter sofrido o mínimo possível de alterações de escopo, não ter sofrido restrição pelo cliente no aceite, não interromper as atividades da organização e nem ferido os valores organizacionais. Caso contrário, o resultado não atenderá aos critérios de sucesso do projeto como demonstra a Figura 12.

- ✓ Entrega da funcionalidade
- ✓ Cumprimento do triângulo prazo, orçamento e qualidade
- ✓ Alcançar e manter a rentabilidade
- ✓ Satisfação das expectativas e necessidades dos envolvidos
- ✓ Cumprimento dos critérios pré-estabelecidos
- ✓ Considerar todos os pedidos e reclamações

Figura 12 – Critérios de Sucesso em Projetos

Fonte: Figura adaptada de IPMA (2012).

Shenhar e Dvir (2007) complementam alertando que a maior atenção deva ser à capacidade de se adaptar aos desafios enfrentados pelo negócio, mesmo com toda a expertise da GP. Eles descrevem que uma organização deve respeitar suas culturas, mas focar nos aspectos ligados ao cliente, suas expectativas e também aos desafios do ambiente interno e externo. Eles afirmam também que o sucesso é relativo às expectativas de cada um dos envolvidos e que estas expectativas podem variar no tempo.

Assim, esses autores sugerem, conforme demonstrado na Figura 13, que o sucesso de um projeto deve ser medido em cinco dimensões: eficiência do projeto; impacto no cliente;

impacto na equipe; sucesso direto no negócio e estar preparado para o futuro. Afirmam que essas dimensões se aproximam de características que colaboram para criar diferenciais e aumentar a competitividade da organização, ainda que não seja uma garantia certa de sucesso.

1. Eficiência do Projeto	2. Impacto no Cliente	3. Impacto na Equipe	4. Sucesso Direto no Negócio	5. Estar Preparado para o Futuro
Análise do prazo escopo e orçamento. No entanto, apesar de apresentar sucesso inicial, não garante a sua continuidade e nem os benefícios.	Avalia o nível de satisfação do cliente, quanto ao produto ou serviço e se ele seria capaz de continuar usando o produto e/ou adquiri-lo novamente.	Ligada à satisfação da equipe, aprendizado, capacidade desenvolvida e retenção de talento.	Resultado do ganho de receita, lucros, mercado, experiência e/ou agregação de valor na organização.	Soma das competências, experiências, tecnologias e infraestrutura adquirida pela organização.

Figura 13 – Cinco Dimensões de Sucesso em Projetos

Fonte: Figura adaptada de Shenhar e Dvir (2007).

A base escopo, prazo e orçamento são muito importantes para o sucesso, mas seria limitado levar em conta apenas estes indicadores. Existem outros atores envolvidos no projeto e este deve agregar valor não apenas ao cliente, mas também à equipe e organização. Um projeto de sucesso é capaz de satisfazer o cliente ao longo do tempo, desenvolver a equipe e gerar ganho de competitividade ao negócio (Shenhar & Dvir, 2007).

O principal fator identificado como um Fator Crítico de Sucesso foi a experiência dos gestores em atuar focado no cliente (Hyvari, 2006), corroborando para o fato de quanto o projeto agrega valor à equipe e ao negócio, já que o sucesso também é dependente de fatores como o perfil e o tamanho da organização e/ou do projeto e da experiência dos gestores de projetos. Desta forma a experiência adquirida no negócio em cada projeto é muito importante para o alcance do sucesso do próprio e de novos projetos.

Segundo Shenhar e Dvir (2007) os mais variados projetos, principalmente os internacionalizados exigem competências, atenção, ferramenta e velocidade de respostas que desafiam a capacidade das equipes e as ferramentas do projeto, por isto executar a gestão de risco de uma forma eficiente pode colaborar para o sucesso do projeto. E no caso de uma rede

de franquia que lida com necessidades distintas dos empreendedores, os desafios podem ser surpreendentes.

2.3 PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UNIDADE DE FRANQUIA

O conceito de franquia surgiu nos EUA por volta do final de 1850 com a intenção de Isac Singer, de distribuir suas máquinas de costura (Dant, Grünhagen, & Windsperger, 2011). Entretanto foi só após o ano de 1920 que o segmento teve maior expansão, com o pioneirismo das cadeias de restaurantes, sendo exemplo à rede KFC em 1930, e os *fast-food* Dunkin Donuts, Burger King e o Mc Donald na década de 1950.

Em meados da década de 60, o governo americano criou uma linha de crédito para fomentar o sistema de franquia, principalmente para reinserir ao mercado os veteranos de guerra. Um ano depois, já havia mais de 340 mil franquias, colaborando com o amadurecimento do setor nos EUA e conseqüentemente em todo o mundo (Dant et al., 2011).

No Brasil em meados de 1910, Arthur de Almeida Sampaio criou a primeira franquia brasileira a Calçados Stella. Ele tinha como intuito difundir a sua marca e distribuir mais amplamente seus produtos. Todavia, esse modelo de negócio no país ainda não era formalizado, tornando as Escolas de Idiomas Yázigi iniciada em 1954 reconhecidas oficialmente como uma das primeiras franquias, seguida pela O Boticário em 1980 no Distrito Federal.

Mesmo assim, desde o final da década de 60 já se vislumbrava alguns problemas para o setor e os debates eram aquecidos a respeito de questões socioeconômicas provocadas e vividas pelas franquias (Hunt, 1972). Já havia naquela época, dúvidas se a estratégia se tratava de uma forma de expansão, ou se era apenas uma maneira de captação de recursos com baixo custo, com o prévio desejo da recompra das unidades mais lucrativas.

Hunt (1972) também fez críticas ao conceito de negócio da franquia, afirmando que esse modelo apresentava incoerências, pois faltava clareza na definição do que era e como funcionaria uma franquia. Afirmou que a má definição gerava seguidos conflitos nas relações entre franqueadores e franqueados.

Inclusive os franqueadores realizavam contratos unilaterais, praticavam vendas antiéticas de unidades e faziam pressões com alto custo de saída para os franqueados. Vários problemas de contratos davam a semelhança, a padrões de formação de cartéis que desequilibravam a concorrência (Hunt, 1973).

Combs et al. (2004) corroboram relatando que a maior parte dos problemas da falta de clareza desse conceito de negócio só começara a serem diluídos com as leis de franquia que regulamentaram o setor. O tema franquia despertou o interesse em vários estudiosos como Shelby D. Hunt, Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne em meados da década de 70; James G. Combs e Gary Castrogiovanni Jr. nos anos 90, que foram os maiores debatedores dos temas que buscavam discutir o setor de franquias.

Combs, Michael e Castrogiovanni (2004) relatam que se tornou importante que esse assunto fosse visto por várias óticas. Há óticas que vislumbra o comportamento empreendedor, a disseminação da marca, os problemas de contratos, de gestão de pessoas, de conflitos de interesses e níveis hierárquicos dentre os vários estudos. A maioria dos estudos sobre franquia se completam quando observados em pontos de vistas diferentes.

No entanto, de acordo com Combs et al. (2004), mesmo havendo uma sinergia de interesse em estudar as franquias por vários aspectos, a profundidade do conhecimento ainda não era suficiente, fazendo-se necessário o aprofundamento de cada uma dessas áreas para dar maior contribuição para o tema. Isso conseqüentemente culminaria, mais tarde, na consolidação do conhecimento a respeito de franquia.

Usando teorias das áreas jurídicas, de marketing, sociologia, administração entre outras Varotto e Oliveira Neto (2013) embasaram-se em diversas teorias que se ocupam dos problemas organizacionais, sustentam as motivações e explicam algumas das peculiaridades das redes de franquias, demonstrando a distinção de organizações comuns visando compreender e explicar a criação ou opção desse modelo de negócio.

Varotto e Oliveira (2013) elencaram cinco perspectivas teóricas sobre o campo de franquia, sendo elas: a Teoria da Agência; Teoria da Escassez de Recursos; Teoria da Sinalização; Teoria dos Direitos e Teoria das Propriedades, como se detalha a seguir:

- ✓ **Teoria da Agência [TA]** apresentada pela primeira vez por Jensen e Meckling (1976), para discutir as diferentes vertentes de ponto de vista, comportamentos e atitudes dos gestores responsáveis por organizações ou departamentos, que ao invés de atuarem em direção ao seu objetivo profissional reagem em benefício próprio em detrimento do outro, independentemente de ser o agente ou agenciado. Eisenhardt (1988) descreve que a TA explica o formato em que a organização delega a responsabilidade de forma parametrizada por metas determinada assunção aos riscos, enquanto sistemas de controle gerenciais busca garantir o alcance dos resultados organizacionais, ainda que objetivos conflitantes façam os atores buscarem atender seus objetivos particulares. Jacobson

(2009) descreve que essa teoria também assume a existência do caráter de oportunismo dos indivíduos que compartilham um mesmo contrato entre organizações. Essa teoria foi largamente usada por Combs, um dos mais relevantes autores sobre franquia que, embasado na TA, debate sobre a divergência de interesses entre franqueado e franqueador, no sentido que mesmo que movidos pelo objetivo comum do sucesso da rede a relação só se sustenta com o alcance do sucesso individual. Varotto e Oliveira (2013) explicam que os problemas debatidos na teoria da agência provêm da separação entre propriedade e controle, quando o poder de decisão é delegado a gestores, os quais tem interesses diferentes e às vezes, inclusive, divergentes dos de quem detém a propriedade. Os gestores também assumem sua parcela de risco e tentam se proteger e, às vezes, até tirar vantagens;

- ✓ **Teoria da Escassez de Recursos [TER]** discutida desde os primórdios estudos da Ciência Econômica, que defendia o fato de que tudo é limitado e quanto maior for a produtividade ou aproveitamento de qualquer recurso melhor será seu aproveitamento. Nas organizações a escassez ocorre tanto nas questões físicas tangíveis como: espaço; equipamento e estrutura. Quanto em aspectos intangíveis e virtuais como: conhecimento; habilidade, tempo ou capacidade gerencial. Todos esses justificam a inserção de recursos de terceiros, na falta de recursos próprios independentemente de quais sejam eles, ou seja, financeiro, gerenciais, tecnológicos, naturais, de experiência ou conhecimento e etc. Ela visa o aumento do controle e eficiência da operação na falta da capacidade de recursos, uma vez que a adoção do sistema de franquia possibilita a redução do custo de controle e monitoramento apesar da possível divergência de interesse, essa teoria foi largamente utilizada para explicar franquia;
- ✓ **Teoria da Sinalização [TS]** é explicada em franquias pela necessidade de se criar um padrão, que traz em sua característica a identidade, a padronização do negócio e da comunicação com seu público de interesse, que é também uma das principais características de uma rede de franquia. Para Bernard (2014) essa é uma visão teórica alternativa de franquia com foco nas soluções das imperfeições internas e assimetrias de conhecimento de mercado, ante a um ambiente assimétrico e perfeito em que uma organização sinaliza seus produtos e serviços, seus níveis de qualidade e marca. Dada à necessidade do compartilhamento de recursos, responsabilidade na gestão e também o compartilhamento dos bons resultados.

- ✓ **Teoria dos Direitos [TD] e Teoria das Propriedades [TP]** geram a condição e a garantia para as partes para atuarem nesse formato em que investem e transferem conhecimento. Elas estão diretamente ligadas às vantagens do domínio de uma marca, produto, serviço ou imagem, devido aos conflitos e a essas divergências de interesse nas relações de franquia de acordo com Varotto e Oliveira (2013).

Todas elas também têm sido vastamente abordadas por outros relevantes autores como, R. P. Dant, S. C. Michael, F. Lafontaine, J. Windsperger, GJ Castrogiovanni, P. J. Kaufmann, D. J. Ketchen, e J. C. Short entre outros autores que se utilizaram destas e de perspectivas teóricas às vezes menos evidentes, porém importantes.

Contudo, foram nas teorias da agência e escassez de recursos que o conceito se apoiou em maior número de vezes. Encontrando as melhores interpretações para suas características e dinâmicas de relação entre seus atores e inclusive para o seu comportamento de atuação estratégica expansionista, bem como na sua forma de compartilhamento dos recursos, monitoramento e distribuição dos riscos (Varotto & Oliveira, 2013).

A franquia tem como premissa o compartilhamento dos recursos de gestão, os recursos financeiros e a distribuição dos riscos (Castrogiovanni, Bennett, & Combs, 1995). Nela o franqueador disponibiliza e oferta a sua marca, manuais e experiência. Ele também geralmente se compromete a fornecer suporte de gestão ao franqueado em troca da cobrança de uma taxa inicial de aquisição e um percentual das vendas dessa unidade.

Nesses casos, os valores de taxa de iniciação e percentuais de participação denominados *royalties* podem variar conforme as características do suporte oferecido pela rede de franquia aos seus franqueados, ou seja, quanto maior for o pacote de serviços e suportes prestados, maior serão os custos para a manutenção do negócio, no que tange os aspectos publicitários, formação e desenvolvimento de equipes e suporte a gestão (Lima et al., 2012).

2.3.1 TIPOS DE FRANQUIAS

De acordo com Pêrsico e Paula (2013); Bernard (2014) as franquias podem ser reconhecidas por algumas tipicidades, assumindo uma determinada categoria de nível de franqueadora. Dessa forma, a característica de comprometimento da rede de franquia com o franqueado determina em que geração se classifica a franquia, por quantidade de serviço que decidem proporcionar ou demonstram ser capazes de disponibilizar aos seus franqueados ou não, no que tange suporte, desenvolvimento e inclusive produtos.

Pérsico e Paula (2013); Bernard (2014) elencam quatro gerações:

- **Primeira geração** se oferta basicamente a disponibilidade do uso da marca e autoriza o negócio a trabalhar no modelo multimarca, sendo essa praticamente apenas uma licenciadora, geralmente o seu mix de produtos não é suficiente para suprir sozinha uma unidade de negócio, então o franqueador não exige e nem dá exclusividade;
- **Segunda geração** já determina exclusividade dos produtos da rede de franquia e disponibiliza maior quantidade de suporte; disponibiliza seus produtos para apenas as lojas da rede para garantir exclusividade de território;
- **Terceira geração** fornece maior nível de suporte inclusive de gestão, desenvolve uma padronização de negócio e produtos; sua essência está na transferência de conhecimento por experiência, adquirida com padrões pré-testados;
- **Quarta geração** oferece considerável suporte ao franqueado, padronização completa da rede e realiza constantes vistorias e até auditorias, a fim de garantir maior qualidade e alinhamento do serviço prestado ao consumidor; e
- De acordo com Lima et al., (2012) surge atualmente a **Quinta geração** que acrescentam a possibilidade da maior interação do franqueado e inclusive a garantia de recompra da unidade de franquia, caso o franqueado se interesse em deixar a marca, não sendo uma prática comum entre as outras, em que ele precisa vender para outro interessado.

A rede franqueadora atuará dentro de um dos níveis de geração da primeira à quinta variando com o seu desejo de nível de relação com o franqueado, no que tange sua liberdade de gestão e padronização e entrega de serviços pela rede de franquia.

As franquias também apresentam em seus contratos fatores específicos que já as diferenciam de outros tipos de negócios, como por exemplo, atender a Lei 8.955, de 15/12/1994, denominada Lei Magalhães Teixeira (Bernard, 2014), que determina que as franquias tenham a obrigação de apresentar ao empreendedor interessado a se associarem à rede: a Circular de Oferta de Franquia – COF que detalham as regras, peculiaridades, requisitos e investimentos entre outras coisas para se tornar um franqueado da rede; obrigatoriedade de um contrato de licenciamento reconhecido por registro no Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI; obrigação de pagamento de taxas e royalty que remuneram o franqueador e subsidia o serviço de suporte e desenvolvimento prestado ao franqueado (Lima et al., 2012) e a obrigação de operar sobre algumas regras de padronizações

de serviço e gestão dos resultados pré-estabelecidas pelo dono da marca focado nas questões estratégicas e gerenciais da rede entre outras coisas (Vasconcelos & Gelman, 1987).

Segundo Marques, Merlo e Nagano (2009) como formato de negócio de franquia se pode observar a divisão entre:

- Franquia de fabricante varejista: ex. Concessionárias e postos de combustíveis;
- Franquia de fabricante atacadista: ex. Engarrafadoras de refrigerantes;
- Franquia atacadista-varejista: ex. Redes de drogarias de atacados de remédios; e
- Franquia de serviços varejista: ex. *Fast-food* ou locadoras de veículos.

A fabricante varejista geralmente faz a própria distribuição, enquanto a fabricante atacadista permite a produção e a respectiva distribuição de parte do produto. Já a atacadista varejista se utiliza do sistema de franquia para uma distribuição direta de seus produtos ao consumidor e a de serviço varejista transfere a capacidade de execução da própria prestação de serviço (Marques et al., 2009).

Melo, Borini, Cunha (2014) citam e acrescentam um modelo moderno de franquia que são as **microfranquias**, que só se diferem das franquias em relação ao investimento inicial que é limitado ao teto de R\$ 80 mil. Todas as prerrogativas de transferência de conhecimento, suporte e serviços são similares, a diferença entre as duas opções é que para franquia não há limite de investimento.

Segundo Pérsico e Paula (2013) pode se subdividir os tipos de franquias em:

- Franquia Desenvolvedora de Área
- Franquia Master
- Franquia Unitária

Esses autores afirmam que elas atuam como uma cadeia de valor. Na qual, numa forma gradativa e complementadora uma das outras, compartilham responsabilidades e fornecem serviços umas para as outras, conforme se detalha:

- ✓ Franquia Desenvolvedora de Área que é muito semelhante a uma franquia Master, porém, limitada por um contrato de seção de direito com tempo determinado. Geralmente as novas franquias, são do próprio franqueador, e tem permissão de venda de unidades e suas respectivas taxas de vendas;

- ✓ Franquia Master são as que têm o objetivo de operar igualmente ao franqueador se responsabilizando por um grupo de unidades ou mercados que elas mesmas vendem ou desenvolvem, mais encontradas em franquias internacionalizadas e
- ✓ As Franquias Unitárias que são as mais comuns se tratam das unidades de franquias que tem o direito do uso da marca e seus respectivos produtos dentro de um padrão e mercado pré-determinado a um custo de taxas que remuneram a rede.

A Figura 14 exemplifica o esquema e o perfil de uma rede de franquia que pode franquiar-se proveniente de qualquer setor, ou seja, pode ser fabricante, atacadista ou mesmo prestadora de serviço, fazendo um de um dos três tipos de franquia para garantir a qualidade da gestão sendo ela franquia desenvolvedora de área, máster, ou unidades de franquias.



Figura 14 – Perfil de Uma Rede de Franquias

Fonte: Figura adaptada de Pérsico e Paula (2013).

Pérsico e Paula (2013) apresentam uma lista de boas práticas de franquia que conforme se observa na Figura 15, independerá para o tipo de franquia. Nessa lista se apresenta ações e comportamentos tanto do franqueador quanto do franqueado, conforme demonstra-se nessa figura a responsabilidade do franqueador na padronização, transferência do conhecimento, gestão do relacionamento e dos recursos financeiros repassados pelo franqueado.

Por sua vez, para o franqueado também fica clara a necessidade de se comprometer com as diretrizes da rede, desenvolvimento constante da unidade, visão de mercado consumidor e concorrente, além de também se responsabilizar pelo bom relacionamento com a rede de franquia. Exemplificadas na Figura 15, as boas práticas sugerem um comportamento

ideal entre as partes franqueado e franqueador, enquanto desenvolvem e colocam em prática através da unidade de franquia o modelo estabelecido de expansão da rede para tornar perene a marca da franquia.

Franqueador	Franqueado
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de produtos e serviços de qualidade, competitivos e diferenciados; • Registro da marca e exclusividade da identidade visual; • Foco no relacionamento e prevenção de conflitos; • Cumprimento das leis de franquia e clareza nas regras e exigências; • Investimento em T&D, tecnologias e capacitação da rede e dos franqueados e • Excelência de gestão dos recursos de marketing e fundos de propaganda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento com as tarefas e padrões estabelecidos pela franquia; • Participação ativa do empreendedor e equipe nos desenvolvimentos oferecidos pela franqueadora; • Comprometimento com a satisfação do cliente na venda e pós venda; • Ser atento à concorrência no seu mercado e gerar informação de para a rede; • Excelência na gestão do negócio e • Comprometimento com o bom relacionamento com a franquia.

Figura 15 – Boas Práticas de Franquia

Fonte: Figura adaptada de Pérsico e Paula (2013).

2.3.2 PROCESSO DE FRANQUEAMENTO

Conforme descreve Bernard (2014); Pérsico e Paula (2013), na formatação do negócio para a implantação da franquia existem algumas fases a serem cumpridas. Essas fases, demonstradas na Figura 16, se dividem em dois momentos que dizem respeito à formatação do negócio para atuar como franquia e em seguida a prática da expansão da rede como franquia com a escolha, contratação, implantação e desenvolvimento das unidades de franquia. Juntas formam o processo do projeto de uma rede de franquia.

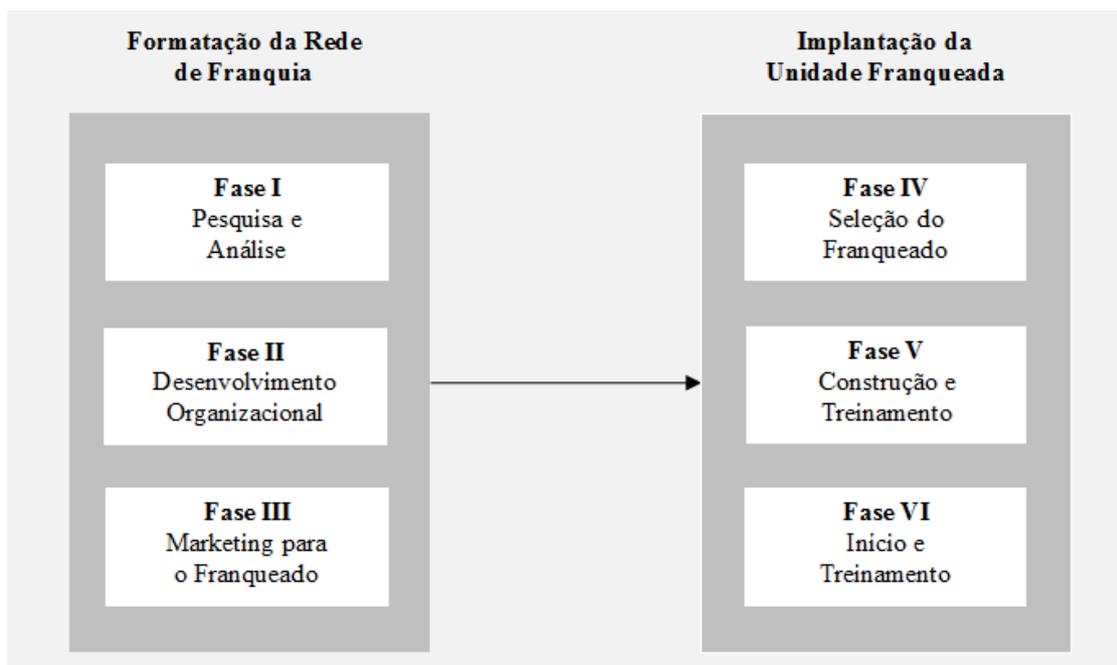


Figura 16 – Fases do Processo de Franqueamento

Fonte: Figura adaptada de Bernard (2014).

Bernard (2014) descreve seis fases para a implantação de uma franquia e suas unidades, conforme se relata abaixo:

Fase I - Pesquisa e Análise: Essa primeira fase tem como objetivo checar a viabilidade, tanto de mercado, de produto, estrutura necessária para o sistema de franquia e inclusive quanto à franqueabilidade do próprio negócio. São realizados estudos mercadológicos que avaliam o nível de competitividade do mercado e sua possibilidade de crescimento, a capacidade de continuidade de fornecimento dos produtos, todas as ferramentas operacionais, de gestão e inclusive adaptações necessárias nos ativos físicos do negócio e entre outras coisas avalia-se a possibilidade, vantagens e desvantagens de franquear a organização para definir se avança ou aborta o projeto.

Fase II - Desenvolvimento Organizacional: Ela estabelece e descreve todos os requisitos ideais mínimos para se atingir a concessão do sistema de franquia. É comum nesta fase a exigência de adaptações e adequações de tarefas e comportamentos de gestão em todos os níveis e departamentos do negócio. A conclusão desta fase deixa a organização apta para o modelo de sistema de franquia e a venda de suas unidades estruturada por um plano de negócios e/ou plano de franquia.

Fase III - Marketing para o Franqueado: Se inicia nesta, o processo de divulgação da marca do franqueado, agora denominada uma franquia se utilizando de todos os meios possíveis e de acordo com os planos estratégicos de expansão da rede, no que diz respeito a público, mercado e interesse de penetração. Apresenta-se nesse momento a equipe ou parceiros que dará suporte às unidades de franquia.

Fase IV - Seleção da Franqueado: Uma vez atraído o público interessado a adquirir uma unidade, se inicia o processo de seleção do franqueado. A cuidadosa avaliação do franqueado é uma tarefa muitas vezes menosprezada, mesmo sendo uma das mais importantes fases do processo na venda da franquia para a rede, pois um franqueado alinhado com a estratégia do negócio colabora em maior grau com o desenvolvimento da rede e evita maiores conflitos (Alon, Alpeza, & Erceg, 2007). Nesta fase se avalia vários aspectos, como a capacidade gerencial, empreendedora, de liderança, de cumprir e de se adequar a padrões e regras e inclusive a capacidade financeira do candidato a franqueado, e se escolhido, se defini as competências a serem adquiridas para a atuação e o seu mercado específico.

Fase V - Construção e Treinamento: Essa fase se inicia definindo o ponto da unidade, suas necessidades de adaptação e investimento necessário. Executa-se o projeto, reforma ou construção do ponto e todas as suas instalações. Também nesta fase se desenvolve o franqueado e sua equipe para as operações da franquia complementando as fraquezas nas competências e disseminando o padrão da rede.

Fase VI - Início e Acompanhamento: Concluído todo o processo de formatação da franquia e implantação da unidade de franquia, se inicia a divulgação dos produtos disponibilizados e serviços prestados pela rede por meio de suas unidades. Apesar de muito parecido com a divulgação de uma organização comum, a divulgação se diferencia na proporção e padronização da informação que tem o objetivo de vender os produtos e serviços, assim como vender a imagem da organização, tanto para o mercado consumidor, quanto para despertar interesse de novos candidatos a franqueados pelo sucesso da rede de franquia. Neste a franquia ativamente promove e suporta o franqueado com processo de desenvolvimento contínuo do franqueado por consultorias e treinamentos, avaliação de desempenho de atuação, bem como possíveis auditorias para garantir a qualidade da rede.

2.3.3 RISCOS NA IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIDADE DE FRANQUIA

O foco deste trabalho será a implantação de unidades de franquia, que na classificação de García, Castro, e Cataluña (2006) correspondem a uma ou mais unidades de negócio sob o

contrato de franquia implantada para a expansão da rede, distribuição dos produtos e serviços e disseminação da marca e boas práticas da rede (Dant et al., 2011).

As diferenças entre os dois tipos de projetos implantação de unidade e expansão da rede, distinguem os projetos em vários aspectos, um deles é o risco para o sucesso do projeto. Por exemplo, um projeto de implantação de uma unidade é impactado por dois empreendedores sob uma mesma marca, ou seja, franqueadores e franqueados atuam juntos, porém muitas vezes com objetivos diferentes em consonância com a Teoria da Agência (Combs et al., 2004).

Burns (2007) e Martin (1998) apontam o risco legal de uma rede de franquia no momento da implantação de uma unidade de franquia. A falta de controle e suporte ao franqueado lhe dá a liberdade necessária para gerir o negócio à sua maneira. No entanto, aumenta o risco da prestação de serviço diferente da qualidade apresentada pelo padrão da rede de franquia podendo macular a marca da franquia.

Burns (2007) argumenta que pode ser interessante para o franqueador e inclusive para o franqueado aumentar as formas e ferramentas de controle. Realizando auditorias para garantir que o franqueado está desenvolvendo um trabalho dentro da qualidade exigida pela rede. Avaliando se está sendo colocados em pratica os conhecimentos transferidos e absorvidos.

Todavia, para Martin (1998), o aumento do controle da franquia pode fazer com que a rede se torne solidária aos problemas e demandas judiciais enfrentados pelas suas unidades franqueadas e ainda ser equiparado a gestores diretos arcando com a responsabilidade legal de falhas de gestão e questões trabalhistas.

Ambos Burns (2007) e Martin (1998) abordam o tema de redes de franquias pela perspectiva da Teoria de Contratos. Eles afirmam que a falta de controle pode ser danosa. No entanto, quanto maior for o poder de uma franquia sobre as suas unidades maiores serão os riscos legais. Sendo assim, para Burns (2007) a gestão dos riscos legais pode colaborar para a boa imagem da marca e reputação da rede.

A estratégia nesse caso é aumentar o controle a partir de uma organização contratada para a GR. Evitando o risco da ação direta sobre a unidade franqueada e seus colaboradores. Isso descaracterizará os riscos de demandas por ingerência, negligência ou problemas de relação de trabalho Burns (2007).

Marques (2006) aponta uma série de vantagens e também desvantagens, tanto para franqueador quanto franqueado, quando se envolvem num projeto de implantação de uma

unidade de franquia. Ele demonstra que as vantagens para o franqueador, muitas vezes aparecem em forma de riscos ou desvantagem para o franqueado e vice e versa. A abordagem da Teoria da Agência explica esse conflito de interesse e colabora para a compreensão dos riscos envolvidos nesse tipo de projeto.

Em um projeto de implementação de uma unidade de franquia, ambos franqueadores e franqueados estão carregados de interesses, objetivos e expectativas (Marques, 2006), e muitas vezes estes fatores estão desalinhados gerando conflito de relacionamento entre os empreendedores franqueadores e franqueados. Esse aspecto entre outros gera uma sequência de riscos para esse tipo de projeto segundo Marques (2006) como se demonstra a seguir:

- Conflito de relacionamento entre franqueado e franqueador;
- Possibilidade do franqueado não aderir à estratégia da rede;
- Quebra de padrões pelo franqueado;
- Incapacidade ou perda de transferência de know-how do franqueador;
- Riscos de desistência do franqueador;
- Risco de desistência do franqueado;
- Risco de baixo desempenho do franqueador;
- Risco de baixo ou nenhum retorno para o franqueado e
- Risco de interesse do franqueador com pressão por recompra da unidade franqueada.

Marques (2006) também faz vistas para algumas questões de contrato e estratégia que podem criar ou aumentar os riscos de um projeto de implantação de franquia como:

- Incapacidade do contrato em estabelecer contingências e flexibilidades;
- Competição entre franqueados ou concorrência interna na rede;
- Falta de conhecimento do mercado local e perfil do consumidor;
- Problema na escolha ou adequação do ponto; e
- Falta de fornecimento de produtos e insumos pela rede ou sob a sua responsabilidade.

Sob o ponto de vista da importância do contrato para um projeto de rede e franquia Bernard (2014) corrobora, lembrando-se da expectativa das partes antes de assinar o contrato. Elenca mais quatro importantes fatores de sucesso para uma franquia, que também podem na sua inobservância ou negligência tornar-se um risco para o projeto:

- Problemas na escolha do mercado e do ponto;
- Incapacidade empreendedora e administrativa do franqueado e sua equipe;

- Falta de capital disponível para início e para o giro de caixa da unidade; e
- A falta de conhecimento pessoal e profissional entre os sócios e etc.

Pérsico e Paula (2013) e ABF (2014) concordam que os riscos impostos aos franqueadores e franqueados são geralmente colocados por meio de vantagens e desvantagens para ambos empreendedores. Também que há atividades que são de extrema importância para o sucesso de um projeto de expansão pela implantação de unidades de franquia e que elas podem limitar o crescimento da rede se ela não assumir o risco de praticar essas atividades.

A divisão de poderes, a perda de sigilo organizacional e o nível de exigência do franqueador ao substituir um franqueado também são exemplos de riscos eminentes de uma rede de franquia ABF (2014). Cabe aos gerentes de projetos serem hábeis com as ferramentas de identificação, análise e tratamento dos riscos para dirimir os problemas causados por esses riscos Murray-Webster e Pellegrinelli (2010).

Dentre as atividades competentes ao franqueador pode se elencar como uma das principais a gestão do conhecimento e transferência da sua experiência, ou seja, a formatação do próprio negócio para o modelo de rede de franquia ou formatação de uma unidade de franquia que é a replicação do negócio em parceria com os franqueados. Para isso o negócio passa por uma sequência de seis fases divididas em dois blocos, ou seja, a formação do negócio para franquia e a implantação de unidades de franquia.

Esta pesquisa focará especificamente no segundo bloco que é a implantação de unidades de franquia. Sendo a implantação uma prática com prazo, investimento e tempo definido e geralmente limitado se tornam provável a exposição a vários riscos dos quais serão identificados a partir da literatura uma lista com mais de trinta variações, com impacto direto no projeto e que afetam tanto o franqueador quanto o franqueado durante a implantação de uma unidade de franquia.

A Figura 17 demonstra uma relação de 30 riscos apontados nesta pesquisa para o sucesso da implantação de unidades de franquia, os riscos estão listados separados pelas suas respectivas teorias e autores com a indicação do impactado: franqueador, franqueado ou ambos. É possível notar uma singela semelhança de assunção de riscos para ambos empreendedores nesse tipo de projeto, se não se levar em conta os diferentes níveis de investimentos de recursos de cada um.

Na Figura 17 também se buscou esclarecer os riscos que fizeram parte da pesquisa empírica e que também foram utilizadas no protocolo de pesquisa, dando base norteadora para a formulação das questões para as entrevistas dos casos.

Teorias	Autores em Suas Respectivas Teorias	Riscos	
Agência	Combs, Michael e Castrogiovanni (2004) Marques (2006)	Conflito de interesses, objetivos e expectativas	A
		Conflito de relacionamento	A
	Marques (2006)	Falta de aderência à estratégia da rede	F
		Falta de padrão de serviço da franquia	A
		Incapacidade de transferir o Know-how	f
		Desistência do franqueador	f
		Desistência do franqueado	F
		Baixo desempenho da rede de franquia	f
		Baixo retorno da franquia para o franqueado	f
		Pressão por recompra da unidade de franquia	f
Contratos e Propriedades	Burns (2007) Martin (1998)	Falta de controle do franqueado	F
		Falta de suporte do franqueador	f
		Baixo desempenho de qualidade da franquia	F
	Burns (2007)	Problemas com clientes e dano à imagem da rede e reputação da marca	F
		Desacordo e demanda judicial da franquia contra o franqueado	F
	Martin (1998)	Solidariedade às demandas judiciais pelo excesso de controle	F
		Equiparação como gestor e responsabilidade legal pela gestão	F
	Marques (2006)	Capacidade do contrato em estabelecer contingências e flexibilidades	A
		Risco de competição entre franqueados ou concorrência interna na rede	f
		Divisão ou compartilhamento de poderes	F
ABF (2014)	Perda de sigilo organizacional	F	
	Nível de exigência do franqueador para substituir um franqueado	f	
Teoria da Simulação	Bernard (2014)	Falha na escolha ou adequação do ponto	f
		Falta de padronização de serviço da unidade de franquia	f
Escassez de Recursos	Bernard (2014)	Falta de conhecimento do mercado local e perfil do consumidor	F
		Risco de falta de fornecimento de produtos e insumos fornecidos pela rede ou sob a sua responsabilidade	f
		Insuficiência de ferramentas de controle*	F
		Capacidade empreendedora e de gestão insuficiente do franqueado	f
		Baixo capital do franqueado	F
		Pouca familiaridade entre os sócios da franquia	f

Figura 17 – Riscos para Implantação de Uma Unidade de Franquia

Fonte: Autor

Nota: Legenda: **F** – Risco do Franqueador **f** – Risco do Franqueado **A** – Risco de ambos

3. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Neste capítulo se abordará os métodos, técnicas e ferramentas utilizadas para a confecção desta pesquisa, tanto em sua parte teórica quanto em sua parte prática. Também se apresentou o design da pesquisa e o seu roteiro para a busca e alcance dos resultados esperados, a partir das proposições da pesquisa e até possíveis descobertas inusitadas nos casos.

Segundo Torres (2014), o método científico é uma maneira pré-definida e sistemática de se colocar em prática algo que se planejou. Seu objetivo é alcançar um resultado, sendo que a sua forma possa ser replicada metodologicamente por qualquer indivíduo que de forma sistemática, seguindo regras, critérios e protocolos possam com garantia encontrar os mesmos resultados, podendo ou não derivar uma nova abordagem.

As unidades de análise da pesquisa são projetos de implantação de uma unidade de franquia. Nesta pesquisa se observou em mais de um projeto, a contribuição das perspectivas dos franqueadores e franqueados sobre os riscos, na implantação de uma unidade de franquia.

3.1 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para Severino (2007) o método e as técnicas por si só não garantem o alcance do resultado. O método necessita além do arsenal técnico e de ferramentas metodológicas de laboratório, como entrevistas, coleta de dados, levantamentos, testes e a rigorosa reprodução metodológica, também da Epistemologia. A epistemologia sustenta a própria metodologia embasada em um reconhecido conhecimento prévio para a aplicação da técnica de pesquisa.

Para Eisenhardt (1989) a pesquisa deve avançar sempre apoiada em uma base teórica. É interessante que se busque novos achados, a extrapolação dos limites das hipóteses e teorias pré-existente, no entanto, mesmo que se busque encontrar descobertas, não se deve partir de uma lousa teórica em branco. É importante ater-se em algum sólido pilar para que a ciência evolua e se evite divagações que quase sempre desviam ou confundem o pesquisador.

Para Yin (2010) uma pesquisa que utiliza estudo de caso, começa com uma minuciosa revisão da literatura, buscando elementos que possam embasar a pesquisa. Sendo assim em termos metodológicos será utilizada nesta pesquisa uma abordagem descritiva em uma análise qualitativa desenvolvida por intermédio de um estudo de casos múltiplos. Os casos escolhidos são relevantes e representativos, dados à dimensão das organizações escolhidas ante os seus segmentos. Martins e Theóphilo (2009) recomendam que se faça uma investigação imparcial, apenas compreendendo, interpretando e descrevendo um problema delimitado.

As empresas dos casos devem ser representativas do setor que atuam ter razoável tempo de existência, fator que se julga ter vivido vários cenários e desafios e ainda ter escala nacional. Todas elas possuem mais de uma década de atuação, encontra-se em todos estados brasileiros, além de ativa relação no exterior, sendo que duas das três empresas dos casos já estão internacionalizadas. Identificadas no portal da ABF, foram convidadas dezoito organizações, por meio de mais de cinquenta profissionais, dos quais apenas cinco empresas se dispuseram a participar, no entanto, só três percorreram até o final do percurso concluindo os casos.

Por isso, para esses casos foram escolhidas organizações com um tempo de atuação que pudesse demonstrar a condição de experiência, com um número de unidades tal que conotasse uma organização robusta, capaz de grandes feitos, e sujeita a impactos de todo o macro ambiente em que estivesse inserida. Além, de essas organizações estarem razoavelmente distribuídas geograficamente no Brasil.

A Figura 18 apresenta a estrutura metodológica da pesquisa. Ela foi base para a confecção do protocolo de pesquisa, que se apresenta no Apêndice – A e também a identificação, levantamento e proposta de questionário. Na Figura 18, também se demonstra as proposições, norteadas pelos objetivos específicos, tanto o primeiro que se embasa na identificação na fundamentação teórica, quanto aos demais que vislumbram especificamente a prática dos projetos nas organizações participantes dos casos. Além das ligações das questões às proposições, nessa figura também se demonstra as técnicas utilizadas para a análise e triangulação dos dados apurados nos casos, elencados por cada proposição e questão.

Modelo	Objetivo Geral da Pesquisa	Descrever como o franqueador e o franqueado percebem os riscos de um projeto de implantação de unidade de franquia		
	Objetivos Específicos da Pesquisa	Proposições da Pesquisa	Questões de Pesquisa	Triangulação dos Dados das Entrevistas
Fundamentação Teórica	I. Identificar na literatura os riscos para um projeto de implantação de uma unidade de franquia.	P1. Existem riscos na prática que não foram explorados pela literatura.	01. Quais problemas você vivenciou no projeto?	<ul style="list-style-type: none"> Buscou-se verificar os manuais de operação das unidades de franquias.
	II. Identificar os critérios utilizados para avaliar os riscos e a perspectiva de sucesso na implantação de uma unidade de franquia;	P2. A identificação de riscos é pouco utilizada em projetos de unidades de franquias.	02. De que forma você buscou identificar os riscos e/ou oportunidades que poderia surgir no projeto?	<ul style="list-style-type: none"> Buscou-se verificar os manuais de operação das unidades de franquias.
		P3. Há pouca prática do planejamento de respostas aos riscos em projetos de unidades de franquias.	03. Como foram evitados os possíveis problemas do projeto?	<ul style="list-style-type: none"> Verificou-se a existência de histórico de lições aprendidas entre outras ferramentas. Buscaram-se problemas efetivos apontados sobre as unidades no site Reclameaqui ou semelhante.
Estudo de Caso	IV. Gerar uma lista de riscos para a implantação de unidades de franquias	P4. Existem objetivos conflitantes entre o franqueador e o franqueado que são menosprezados por eles.	04. Você acredita que houve sintonia de interesses e expectativas entre franqueado e franqueador?	<ul style="list-style-type: none"> Foram verificadas as evidências com os diferentes entrevistados da pesquisa.
		P5. Tanto os franqueadores quanto os franqueados estão dispostos a assumir riscos em projetos de unidades de franquias.	05. Você sabia qual era o índice de sucesso da franquia?	
		P6. A falta de conhecimento e informação sobre riscos, faz com que ambos franqueadores e franqueados assumam riscos sem saber que eles existem em projetos de unidades de franquias.	06. Em que momento a franquia esclareceu os riscos do projeto? Como ela fez isto?	<ul style="list-style-type: none"> Foi verificado na prática o processo de captação e aprovação do franqueado no site do franqueador, mídias e nas redes de franquias. Além da participação real em um processo de captação de franqueado.
	III. Descrever os riscos identificados para o sucesso nesse tipo de projeto sob a perspectiva do franqueador e do franqueado e	P7. Os franqueadores e franqueados utilizam poucos critérios, além do escopo, custo, prazo e os indicadores econômicos para avaliar o sucesso de um projeto de unidade de franquia.	07. Quais os problemas que aconteceram que você desconhecia para esse tipo de projeto?	<ul style="list-style-type: none"> Avaliou-se os guias dos segmentos e materiais disponibilizados por órgãos reguladores e sindicatos.
			08. Quais problemas você acredita que poderiam ter sido evitados e como seriam?	
			09. Quais são os indicadores utilizados para medir o sucesso do projeto?	<ul style="list-style-type: none"> Buscou-se identificar elementos de evidências confirmatórias nas entrevistas.
			10. O que você acredita ser um indicador de sucesso no projeto?	<ul style="list-style-type: none"> Buscou-se avaliar o uso de software, relatórios gerenciais e os respectivos indicadores.
			11. Quais critérios poderiam medir a satisfação das equipes envolvidas no projeto?	
			12. Quanto tempo você estava disposto a aguardar pelo sucesso dessa unidade de franquia?	

Figura 18 – Estrutura Metodológica da Pesquisa

Fonte: Autor

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS

A pesquisa foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos nos quais se realizou entrevistas em profundidade com os gestores de projetos de implantação das unidades de franquia, das redes de franquias escolhidas. Denominados Gerente de Expansão e/ou Coordenadores de Expansão, que são responsáveis pela escolha e desenvolvimento do franqueado e o ponto de venda até que se inaugure a loja; Consultores de Campo responsáveis por acompanhar o desempenho das unidades na fase de implantação e/ou operação da loja; Gestor denominado Franqueado ou Gerente da Loja responsável pelas unidades franqueadas. As informações obtidas com os três atores entrevistados, quando trianguladas servem para identificar paridade, diferenças ou divergências (Martins & Theóphilo, 2009).

Foram utilizadas como instrumento, entrevistas para levantar os dados necessários para o caso e dados secundários disponíveis no site do franqueador, na ABF, SEBRAE, sindicatos e órgãos de fomento e/ou regulação do setor, também dados disponíveis na mídia, disponibilizados em eventos fechados promovidos pelas próprias franquias, para divulgar as marcas e inclusive em visitas às unidades das redes.

Para confirmar as respostas obtidas nas entrevistas, buscou-se inclusive conhecer a fase do projeto de captação e aprovação do franqueado. Que se dá geralmente por cadastramento no site e convites de participação de reuniões de apresentação da marca. Para tanto como efeito de triangulação decidiu-se participar de dois processos reais de captação, dos quais se pode ter acesso a documentos como, propostas de franquias e Circular de Oferta de Franquia.

O autor foi convidado a participar de um processo real de captação de franqueado. Decidiu-se participar para conhecer os moldes do evento e inclusive obter documentos padrões nele apresentados sobre as unidades ofertadas pelas redes, como Contrato de Franquia e Circular de Oferta de Franquia. O convite partiu da consultoria externa, que é contratada por uma das redes estudadas, para suporte na formatação dos seus contratos e captação dos franqueados. Aceitou-se pelo fato de que, mesmo não se tratando especificamente das marcas das redes, a organizadora segue uma linha básica e atende aos rigorosos critérios de lei para a confecção padrão desses documentos, acrescentando as peculiaridades de cada marca.

3.2.1 DADOS SECUNDÁRIOS

Foram coletados dados em documentos e relatórios oficiais dos segmentos dos casos em órgãos fomentadores e/ou reguladores. Eles são sindicatos e associações responsáveis por pesquisar e divulgam informações atualizadas do setor como Associação Brasileira de

Agências de Viagem, ABF, SEBRAE e ABICAB, como por exemplo: Documento Oficial de Sustentabilidade padronizado pela *Global Reporting Initiative* [GRI] e Relatório Anual Oficial do Setor.

Também artigos e diversos relatos encontrados na internet e materiais disponibilizados pela ABF, como por exemplo, se teve acesso ao livro anuário Prêmio Design 2015, que cita redes premiadas, que detalham os motivos da premiação e que também impactaram no franqueado, sendo que duas redes entre os três casos se destacam divulgadas nesse livro anuário, como ganhadoras desse prêmio.

Manuais de operação das unidades de franquias, softwares de gestão e controle, relatórios gerenciais, relatórios de supervisão de campo, documentos de capacitação e aprovação do franqueado, circular de oferta de franquia, histórico de lições aprendidas, site das redes de franquias, sites de referência de qualidade de atendimento Reclameaqui.com e notícias na mídia sobre as redes de franquias dos casos também fizeram parte dos itens observados.

3.2.2 ENTREVISTAS

A revisão da literatura e as pesquisas em dados secundários deram base para se formular uma entrevista semiestruturada que fosse capaz de compor elementos para a triangulação e análise dos dados coletados (Martins & Theóphilo, 2009).

Foi realizado um total de nove entrevistas de um pouco mais de uma hora, sendo sete delas realizadas pessoalmente e duas por telefone, com os responsáveis e envolvidos com os respectivos projetos dos casos estudados. Realizadas de setembro de 2015 até janeiro de 2016, entrevistou-se três atores sob o ponto de vista dos franqueadores, três sob o ponto de vista dos franqueados e para triangulação três consultores mediadores. Durante e após as entrevistas e coletas de dados secundários foram realizada desde janeiro de 2016 as triangulações dos dados e análises das informações a fim de gerar reflexão e possibilitar o alcance dos objetivos da pesquisa.

Para tanto, foram realizadas questões de cunhos específicos e focadas em projetos de implantação e unidade de franquia. Sobre as quais, logo no início desse questionamento iniciou-se a compreensão da abordagem de um projeto de franquia.

A Figura 19 relaciona as questões utilizadas nas entrevistas realizadas com os responsáveis pelos projetos, ou seja, os franqueadores, franqueados e consultores. Desenvolvida a partir da base teórica que levou às proposições e conseqüentemente às questões, orientadas pelo protocolo de pesquisa que se apresenta no Apêndice – A.

Entrevistado	Questionário da Entrevista
Todos	01. Quais problemas você vivenciou no projeto?
	02. De que forma você buscou identificar os riscos e/ou oportunidades que poderia surgir no projeto?
	03. Como foram Evitados os possíveis problemas do projeto?
	04. Você acredita que houve sintonia de interesses e expectativas entre franqueado e franqueador?
	05. Você sabia qual era o índice de sucesso da franquia?
	06. Em que momento a franquia esclareceu os riscos do projeto? Como ela fez isto?
	07. Quais os problemas que aconteceram que você desconhecia para esse tipo de projeto?
	08. Quais problemas você acredita que poderiam ter sido evitados e como seriam?
	09. Quais são os indicadores utilizados para medir o sucesso do projeto?
	10. O que você acredita ser um indicador de sucesso no projeto?
	11. Quais critérios poderiam medir a satisfação das equipes envolvidas no projeto?
Franqueador	12. Quanto tempo você estava disposto a aguardar pelo sucesso dessa unidade de franquia?
Franqueado	12. Quanto tempo você estava disposto a aguardar pelo sucesso dessa unidade de franquia?
Consultor	12. Como você descreveria a perspectiva de sucesso do franqueado e do franqueador para esse projeto?

Figura 19 – Questões da Entrevista da Pesquisa

Fonte: Autor

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Eisenhardt (1989) os procedimentos de análise de dados garantem que os resultados serão alcançados e que inclusive podem ser repetidos se aplicado com o mesmo rigor. Ao se realizar uma pesquisa a maneira de se fazê-la denomina-se procedimentos, sua descrição deve garantir que se for realizada por outro pesquisador, possivelmente se chegará a resultados semelhantes. Sendo assim, as proposições e a execução das triangulações dos dados fazem parte desses procedimentos.

Durante as entrevistas foi aplicado o questionário idealizado, a fim de gerar respostas para as proposições desta pesquisa. Para a triangulação das respostas desses questionamentos mesmo após as comparações das respostas dentre os diferentes atores do projeto entrevistados: franqueador, franqueado e consultor, também se buscaram elementos comprobatórios de registros de dados e informações das operações. Como software que registram as operações diárias, geram indicadores e relatórios de desempenho e também manuais e programas de promoção de melhoria de desempenho.

Obteve-se acesso aos softwares de gestão, softwares de aplicativos intranet, aplicativos de comunicação formal e de suporte entre franqueados. Visualizou-se o uso de documentos de orientação e apoio como manuais de padronização, de operação, *check-list* de avaliação de

desempenho, relatórios padrões e atas de reuniões. Todos esses utilizados para controlar a condução do projeto, gestão e operação da loja, a fim de gerar dados para que se possa avaliar o sucesso no decorrer e ao findar do projeto.

A Figura 20 apresenta a estrutura metodológica da triangulação dos dados da pesquisa, coletados em entrevistas, documentos das redes de franquias, das unidades de franquias, e de órgãos do setor como ABF e SEBRAE, além de informações disponíveis na mídia sobre as redes de franquias pesquisadas.

Proposições da Pesquisa	Triangulação dos Dados das Entrevistas
P1. Existem riscos na prática que não foram explorados pela literatura.	. Bouscou-se verificar os manuais de operação das unidades de franquias.
P2. A identificação de riscos é pouco utilizada em projetos de unidades de franquias.	. Bouscou-se verificar os manuais de operação das unidades de franquias.
P3. Há pouca prática do planejamento de respostas aos riscos em projetos de unidades de franquias.	. Verificou-se a existência de histórico de lições aprendidas, entre outras ferramentas.
	. Buscou-se problemas efetivos apontados sobre as unidades no site Reclameaqui ou semelhante.
P4. Existem objetivos conflitantes entre o franqueador e o franqueado que são menosprezados por eles.	. Foram verificadas as evidências com os diferentes entrevistados da pesquisa.
P5. Tanto os franqueadores quanto os franqueados estão dispostos a assumirem riscos em projetos de unidades de franquias.	. Foi verificado na prática o processo de captação e aprovação do franqueado no site do franqueador, mídias e nas redes de franquias. Além da participação real em um processo de captação de franqueado.
P6. A falta de conhecimento e informação sobre riscos, faz com que ambos franqueadores e franqueados assumam riscos sem saber que eles existem em projetos de unidades de franquias.	. Avaliou-se os guias dos segmentos e materiais disponibilizados por órgãos reguladores e sindicatos.
	. Buscou-se elementos de evidências nas entrevistas.
P7. Os franqueadores e franqueados utilizam poucos critérios, além do escopo, custo, prazo e os indicadores econômicos para avaliar o sucesso de um projeto de unidade de franquia.	. Buscou-se avaliar o uso de software, relatórios gerenciais e os respectivos indicadores.

Figura 20 – Estrutura Metodológica da Triangulação

Fonte: Autor

3.4 SÍNTESE DA ESTRUTURA DA PESQUISA

O desenvolvimento desta pesquisa, sua unidade de análise, fontes de evidências e sujeitos da pesquisa, situam e facilitam o entendimento metodológico. A pesquisa foi realizada por estudo de caso múltiplo em projetos de expansão por unidades de franquia, usando como critério para seleção do projeto e respectiva rede para o caso, redes com mais de dez anos de experiência e mais de cinquenta unidades implantadas, pertencentes ao segmento de varejo de alimentação, vestuário e perfumaria ou que representem significativamente o segmento.

Descreve-se na Figura 21, o resumo dos referidos itens da estrutura da pesquisa. Vislumbrando-os é possível se ter uma noção panorâmica de seu desenvolvimento.

Item	Detalhe do Item
Natureza	Pesquisa exploratória e descritiva na busca de fatos novos e relevantes para o tema. Identificação dos riscos na literatura, confirmação deles na prática, também a indenticação de riscos na prática ainda não descritos pela literatura. Também buca-se identificar a persepção dos atores sobre os riscos incorridos e forma em que lidam com eles ou decidem assumi-los sem ação prévia.
Método	Estudo de casos múltiplos e representativos do setor. Sendo três empresas de diferentes segmentos, distribuidas ativamente em todos estados brasileiros com mais de uma década de atuação. Neles foram entrevistados gestores responsáveis pelos projetos por mais de um ponto de vista, realizadas visitas técnicas, avaliados documentos e inclusive dados sobre as franquias dos casos na mídia.
Unidade de Análise	Projetos de implantação de unidades de franquias
Fontes de Evidência	Entrevistas e dados secundários referentes aos riscos e sucesso, nesse tipo de projeto encontrados em relatórios do setor, documentos padrões de franquias, documentos das unidades de franquias, relatórios gerenciais, softwares de gestão e observação participante
Sujeitos da Pesquisa	Franqueadores representados pela alta gerencia responsável pelos projetos de franquias, franqueados representados pelos proprietários ou gerente da unidade de franquia e consultores diretamente envolvidos nesses projetos contratados pela rede ou pelo próprio franqueado.

Figura 21 – Resumo Metodológico da Pesquisa

Fonte: Autor

4. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo se abordará os casos realizados na pesquisa e nele também foi feita as análises e discussões acerca dos casos comparando um caso ao outro.

4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS

Apresenta-se neste capítulo a forma como os casos aconteceram, as pessoas envolvidas, os seus detalhes e também as peculiaridades do projeto.

4.1.1 REDE DE FRANQUIA DO CASO A

Empresa fundada na década de 80, pela visão empreendedora de seu fundador, de um nicho de mercado pouco explorado para seus produtos. Tornou-se referência de mercado inovando constantemente, tanto no que diz respeito aos produtos, quanto ao próprio negócio. Facilmente identificada com uma rede de alto nível 4ª Geração, conforme Bernard (2014), pois o nível de suporte e serviços prestados e oferecidos contempla todos os possíveis para uma rede de franquias.

Associou-se à ABF há mais de uma década, se tornando efetivamente uma rede de franquias um ano após a sua associação. Rede com mais de 2.000 lojas franqueadas sendo em torno de 20 unidades próprias, atua no segmento de Bebidas, Cafés, Doces, Salgados & Sorvetes ABF (2015b). Com um dos maiores faturamentos do segmento, se faz presente em todo o território brasileiro com status de maior rede de varejo no mundo em seu produto principal.

Detentora de seis selos de reconhecimento, denominados Selo de Excelência em Franchising, os recebeu consecutivamente desde 2008 até 2015 com exceção apenas de 2010 e 2011. Premiada com o *BRWeek*, que nomeia as melhores performances das franquias do varejo brasileiro. Também reconhecida pelo *Top Of Mind*, como a marca mais lembrada do segmento do varejo nas classes A, B e C.

Posicionada como uma marca seleta atende a todos os públicos, com mais que o dobro de lojas de sua principal concorrente, que atua com duas marcas, para diferentes públicos alvo e ainda é quatro vezes mais antiga no mercado. Certamente ela é uma empresa que referencia bem seu segmento, com larga escala de representação nacional no Brasil.

De acordo com Freitas (2013), os órgãos responsáveis por fiscalizar e regular o seu segmento são a Agência Nacional de Vigilância Sanitária [ANVISA] e o Ministério da Agricultura, sendo estas responsáveis por gerar os mais diversos impactos legais no setor, essa empresa também está sujeita a todos os outros órgãos federais e estaduais responsáveis por

organizações regulamentadas no ramo de franquias no varejo. No ambiente interno do negócio, para a relação e suporte dos franqueados, ela dispõe de uma equipe de quase 100 profissionais, que atende, dá suporte e supervisiona mais de duas mil lojas.

4.1.1.1 COLETA DE DADOS

Representados pelos entrevistados e identificados na data da entrevista como, o Gerente de Expansão, que representa o Franqueador – A1, Coordenador de Expansão que representa o Consultor – A2. E também a Proprietária– que representa o Franqueado – A3, estão todos detalhados de acordo com seus perfis profissionais de experiência, responsabilidade e formação na Figura 22.

Representante	Franqueador - A1	Consultor - A2	Franqueado - A3
Entrevistado	Adm. De Empresas	Adm. De Empresas	Pedagoga
Função	Gerente de Expansão	Coordenador de Expansão	Proprietária
Experiência no Ramo	12 anos	08 anos	04 anos
Idade	35 a 40 anos	25 a 30 anos	25 a 30 anos
Formação	Superior Completo com Especialização	Superior Completo com Especialização	Superior Completo
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino
Duração da Entrevista	01h:35min	01h:10min	00h:54min

Figura 22 – Perfil dos Entrevistados do Caso A

Fonte: Autor

A coleta dos dados do caso foi aplicada por: entrevistas realizadas na fábrica sede da empresa e na loja da rede, visitação no site da empresa, no portal Reclameaqui, onde algumas reclamações e descontentamentos de ex-candidatos a franqueados relatavam exatamente o mesmo processo declarado em entrevista para captação e aprovação do franqueado e do ponto, também por obtenção do relatório oficial de sustentabilidade disponibilizado pela rede; visita pessoal nas lojas como cliente oculto, em mais de uma vez e em mais de uma loja; coleta de material promocional nas lojas; visualização de software de gestão das lojas e materiais divulgados na mídia e observação da operação e desempenho da equipe. Com as

visitas e a coleta dos materiais promocionais, buscava avaliar e comparar se o projeto havia sido eficiente em criar e colocar em prática o padrão para ele pré-estabelecido.

4.1.1.2 PERFIL DA REDE DE FRANQUIA DO CASO A

A Rede do Caso A se enquadra no setor de fabricante varejista (Marques et al., 2009), por ser originalmente uma fábrica, que decidiu franquiar a distribuição de seus produtos. Ela se intitula no nível de 4ª Geração, por oferecer suporte completo ao franqueado, e só não ocupa o nível de 5ª Geração (Lima et al., 2012), porque não tem como proposta, a compra garantida da unidade franqueada no caso de interesse de desligamento do franqueado, seja pela rede ou pelo franqueado. Quanto ao modelo de expansão utilizado é o modelo de Franquia Unitária (Pérsico & Paula, 2013), no qual ela suporta e coordenando a todas as unidades diretamente, como se pode observar na Figura 23.

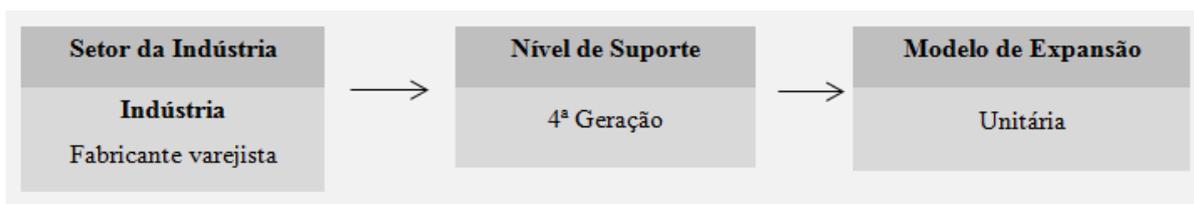


Figura 23 – Perfil da Rede do Caso A

Fonte: Autor

De acordo com a Rede do Caso A, os investimentos totais em uma de suas unidades de franquia com área entre 15 a 30 m², giram em torno de R\$ 110 a R\$ 140 mil. Elas têm potencial para faturamento de até R\$ 70 mil e pagam os devidos *royalties* rateados na compra dos produtos e não exatamente sobre o faturamento. As unidades tem expectativa de retorno de investimento entre 18 e 24 meses.

4.1.1.3 CICLO DE VIDA

Foi apontado durante a entrevista que “a implantação de um projeto de unidade de franquia da Rede do Caso A, contempla todo o ciclo de vida do próprio projeto”. Ou seja, “um projeto de franquia se inicia com a identificação do franqueado e avança até é o ponto que se espera atingir as expectativas” (Entrevistado A1). Por isso, o período excede a fase de

implantação da loja e se concretiza com o período estimado como retorno de investimento do negócio, que em média ocorre por volta de dois anos, mas pode variar conforme o projeto.

O ciclo de vida do projeto de implantação da unidade de franquia estudado se iniciou com a identificação, seleção e cadastro do franqueado, quando também o avaliou e desenvolveu o potencial dele, que após munir-se de ferramentas gerenciais e tecnológicas se tornou apto para buscar e identificar um ponto comercial com potencial para se implantar a loja. Essa se concluiu ao se aprovar o ponto, que também era o último requisito para a aprovação do franqueado, que em seguida levou à provação do franqueado, conforme se apresenta na Figura 24.

Início											Fim
Identificação do franqueado											
Aprovação do franqueado											
Identificação do ponto de venda											
Implantação da loja											
Operação da loja											
Jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	...	jan/19	

Figura 24 – Cronograma de Implantação do Projeto do Caso A

Fonte: Autor

Após a aprovação do franqueado se iniciou a segunda fase do projeto, que se tratava da implantação da loja sob a responsabilidade do Coordenador de Expansão. Essa findou em setenta dias, com dez dias a mais do previsto para a respectiva inauguração da loja, mas de acordo com os entrevistados, sem grandes impactos no projeto. Em seguida com o início da terceira fase que se tratava da operação do negócio, entrou em vigor o suporte da franquia por meio do Consultor de Campo, que junto do Franqueado e sua equipe, agiu para garantir o nível de desempenho e resultado da unidade. Perseguindo a superação das expectativas de sucesso previstas, conforme estabelecido no ato da aprovação do ponto e que nesse caso perdurará por quatro anos, como se podem observar as fases na Figura 25.

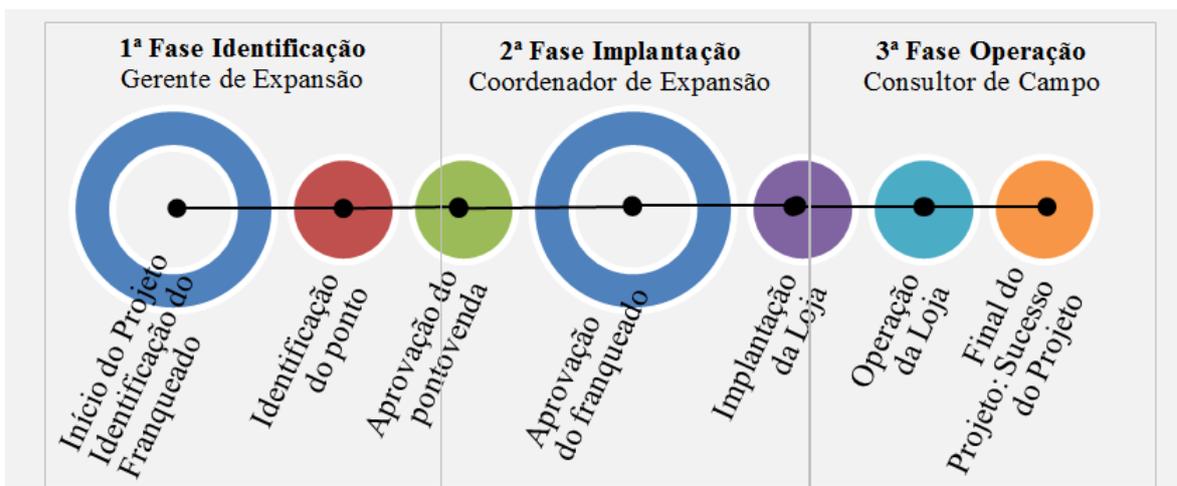


Figura 25 – Fases do Projeto de Implantação de Unidade de Franquia

Fonte: Autor

Em resposta a **proposição – P1**, que diz que existem riscos na prática para os franqueadores e para os franqueados que não foram explorados pela literatura em projetos de unidades de franquias, como se descreve abaixo:

A respeito dos riscos vividos na implantação desse projeto, verificou-se que os desafios para o franqueador foram: a identificação e a aprovação do franqueado, a identificação e aprovação do ponto e ainda após tudo isso:

- Investir e transferir *know-how* a um candidato que poderia evadir e não fazer parte do negócio;
- Correr o risco de desaprovar o ponto por inadequação, por inviabilidade e ainda investir; esforço de negociação em algo que poderia não atender aos requisitos e oportunidades;
- Correr o risco de ter que lidar com uma possível falta de capital do candidato;
- Correr o risco de ter que lidar com a falta de tempo do candidato para a operação do negócio;
- Correr o risco de ter que lidar com a inadequação do candidato a franqueado; e
- Correr o risco de insucesso do shopping no qual a loja foi implantada.

Os desafios para o franqueado foi alcançar o resultado esperado por ele e pelo franqueador dentro das metas de prazo, padrão de qualidade e custo, lidando simultaneamente com os possíveis problemas:

- Problemas contratuais na locação do imóvel;

- Problemas para conseguir aderir aos processos de implantação do projeto e padrões da rede;
- Não ser capaz de atender à execução, dado ao volume de atividades exigidas durante a implantação de no prazo máximo de 90 dias;
- Não ser capaz de gerenciar o grupo de fornecedores e parceiros envolvidos na implantação; e
- Não ser capaz de gerenciar o negócio diante das demandas do dia a dia.

Entretanto o Entrevistado A2, afirma com a seguinte frase, “... não perdemos o foco, porque sempre há oportunidades como: o fator estratégico de colocar o potencial franqueado ativo mesmo antes de sua aprovação esperando dele iniciativas”, que os desafios vividos são enfrentados com vigor. A pró-atividade do potencial franqueado era um dos pré-requisitos para se tornar franqueado, sendo que a estratégia de delegar a identificação do ponto entre outras políticas proporcionaram à rede:

- Maior sentido de propriedade do franqueado pelo negócio, promovendo maior engajamento para o sucesso do projeto e do negócio, pelo esforço e envolvimento com a implantação desde a identificação do ponto;
- Aproveitamento da energia do franqueado e o talento para o varejo, gerando a personalidade do franqueado como “dono”; e
- Ter uma pessoa empreendedora, com interesse particular e direto no sucesso do negócio e da rede.

Ainda no sentido de identificar o nível de identificação de riscos realizado pela empresa do caso a **proposição – P2** pode ser confirmada no caso nas entrevistas e também por verificação nos manuais que são bem sucintos no que tange os riscos de falhas ou problemas do projeto ou mesmo da loja. Logo a identificação de riscos é pouco utilizada em projetos de unidades de franquia.

Para identificar esses riscos, o franqueador fez uma análise criteriosa do perfil do franqueado, desde o primeiro momento e “só iniciou o processo de busca do ponto com o candidato que atendia a esses respectivos critérios pré-estabelecidos pela rede” (Entrevistado A1). Os principais riscos do negócio para o franqueado, sob o ponto de vista do franqueador segundo os entrevistados são:

- Não alcançar o resultado esperado do projeto;

- Não atender os objetivos de prazo, qualidade, escopo e custo do projeto;
- Enfrentar problemas contratuais na locação do imóvel;
- Não aderir aos padrões e processos de implantação do projeto;
- Não ser capaz de atender à execução dado ao volume de atividades exigidas durante a implantação no curto prazo de 90 dias;
- Não ser capaz de gerenciar o grupo de fornecedores e parceiros envolvidos na implantação;
- Não ser capaz de gerenciar o negócio diante das demandas do dia a dia;
- Não possuir capital suficiente para o projeto para o capital de giro;
- O candidato não ter tempo suficiente para a operação do negócio;
- Não compartilhar da mesma cultura e valores da rede; e
- Ser capaz de negociar e fechar o contrato do aluguel do ponto da loja franqueada.

“... descrevemos estes riscos na primeira reunião coletiva, que realizamos com eles para que nesse momento tivessem sua primeira oportunidade de desistirem, assim identificamos quem apresentava a maior aderência às características empreendedoras que buscamos para nossa parceria” (Entrevistado A1).

Quanto à maneira do caso estudado realizada para tratar os riscos pode-se constatar de acordo com a **proposição – P3** que há pouca prática do planejamento de respostas aos riscos em projetos de unidades de franquias. As estratégias adotadas para identificar os riscos do projeto foram divididas nas fases do projeto: a identificação e aprovação do franqueado e do ponto com a transferência da responsabilidade para o candidato de identificação desse ponto de venda, a fim de identificar sua resiliência e comprometimento com o projeto. Na segunda fase que era a implantação, foram realizadas atividades gerenciais básicas como análise de cronograma e reuniões periódicas. Na operação foi utilizada para a identificação dos riscos a verificação dos indicadores de desempenho: nível de problemas que a loja apresentou, como consequência de falhas da fase anterior; aderência ao padrão da rede pelo franqueado, capacidade do franqueado em gerir a loja. Também foi utilizada nessa última fase, histórico de consulta dos profissionais do conselho consultivo de franqueados; conselho consultivo de funcionárias de franqueado e a utilização do documento do Programa de Excelência do Franqueado.

Na busca da identificação e confirmação da incidência de conflitos de interesses e expectativas como denomina a teoria da agência, confirmou-se a **proposição – P4**. Existem

objetivos conflitantes entre o franqueador e o franqueado que são menosprezados por eles. Os entrevistados acreditavam que tinha havido sintonia no projeto, no entanto, houve alguns comentários sobre, como é desafiador manter o franqueado em sintonia e engajado com o projeto e, ainda, agregar valor a partir dos conflitos com o franqueador. Conforme o entrevistado A2 “era difícil para o franqueado participar ativamente da relação com o franqueador e ainda amadurecer com os conflitos, ao mesmo tempo em que gerencia o projeto, as equipes e o negócio, e ainda não deixar de relatar tudo ao franqueador”. Demonstrando certa informalidade no tratamento dos problemas, os entrevistados também disseram que “... a cada projeto se favorece o amadurecimento da rede e conseqüentemente da unidade, oportunamente se atualiza a rede quanto às mudanças e experiências adquiridas na implantação da unidade” (Entrevistado A1).

Os entrevistados acreditam que a perspectiva de sucesso depende da condição do franqueador em manter atualizadas as metas e os seus mecanismos de apuração, da capacidade de aplicar as ações pré-estabelecidas para cada nível de resultado e interagir com a equipe de campo na forma de suporte preventivo e não apenas reativo. Enquanto, o franqueado se empenharia para gerir o projeto, negócio e equipe, a fim de alcançar as metas que a rede pré-estabelece.

Segundo o Entrevistado A2, “essa relação simbiótica possibilitou melhorar o relacionamento, dar apoio pontual, e incentivar práticas com excelência, além de possibilitar baixar custos e promover melhor o comércio na unidade”. Essa relação promove a satisfação do franqueado, e também das equipes envolvidas com o projeto da unidade de franquia e não só o franqueado. Dessa forma ambos estavam dispostos a esperar pelo prazo pré-estabelecido pela rede monitorando os indicadores e caso não fosse possível se atingir o resultado e, conseqüente, o sucesso certamente desistiria do projeto, segundo os entrevistados.

Verificou-se que em conformidade com a **proposição – P5**. Que tanto o franqueador quanto o franqueado estão dispostos assumirem riscos em projetos de unidades de franquias. As equipes do franqueado sabiam do nível de sucesso da rede e reconhecia ser aceitável. No entanto, o franqueado que já possuía uma experiência de negócio havia avaliado criticamente a condição da rede em manter o sucesso através do histórico de indicadores dela.

Então, afirmaram que o “maior desafio para o franqueador seria manter um sistema de tecnologia e gestão atualizado e eficiente” (Entrevistado A2). Para que fosse possível colher os resultados das metas das lojas da rede e ainda agir estrategicamente com a rede para mantê-los sempre com resultado positivos.

Mesmo que o indicador de sucesso da rede, não fosse uma informação que o franqueado avaliasse como relevante, a decisão de atentar-se ao sucesso da rede e não só da unidade criaria a oportunidade dele melhorar a capacidade de auferir os resultados e a desenvolver novos mecanismos para o alcance do sucesso.

Na busca de se avaliar o nível de conhecimento do franqueado e do franqueador sobre os aspectos de riscos e no projeto de implantação e responder à **proposição – P6**, obteve-se com resposta em conformidade com a proposição que a falta de conhecimento e informação sobre riscos faz com que ambos franqueadores e franqueado, assumam riscos sem saber que eles existem em projetos de unidades de franquias. Para o franqueado, o risco derivava do fato “que mesmo com experiência, há dificuldade de reconhecer e avaliar tecnicamente uma rede de franquia de sucesso. Além, de que no ponto de vista do franqueado isso não desvaloriza a marca e existem outros desafios mais difíceis de lidar “... mesmo em uma rede de sucesso valorizar e desenvolver sozinho o seu próprio sucesso, manter uma equipe motivada e com alto nível de desempenho, é especialmente desafiador para qualquer empreendedor” (Entrevistado A3). Então, tornam-se necessárias ações pontuais do franqueador através do consultor de campo, quando os indicadores da unidade não forem tão favoráveis, pois isso aumenta o risco de o franqueado decidir sair do padrão da rede, pela iniciativa de resolver o problema sozinho.

Quanto ao momento ideal da exposição dos riscos foi exposto que eles são apresentados desde a primeira reunião com o franqueado e a cada nova fase foi sendo persistentemente ressaltados riscos como, o de não se aprovar um ponto, não se aprovar o franqueado, a falta de tempo do franqueado para gerir o projeto, a falta de experiência do franqueado, o entre outros riscos. Entretanto, “... havia uma grande dificuldade do franqueador de se ser efetivo no esclarecimento dos riscos, sem ser pessimista ou demasiadamente chocante e ainda reter e desenvolver o potencial franqueado” (Entrevistado A1). O potencial franqueado deveria se auto avaliar e reconhecer o próprio nível de resiliência aos riscos, tomar uma decisão e demonstrar segurança e engajamento. No entanto, o franqueador acreditou ser oportuna essa prática, pois evitaria descontinuar um projeto fadado ao insucesso, pela aprovação de um franqueado menos comprometido, essa prática ajudava realinhar objetivos e encontrar meios para atingir o sucesso e conhecer melhor os envolvidos no projeto. Já o franqueado, acredita que “foi importante ter tido os riscos bem expostos, apesar de que, minha experiência com o comércio já me preparou para aqueles riscos e assim já me sentia mais tranquilo para assumir o projeto” (Entrevistado A3).

Quanto ao fato de ser surpreendido por alguns riscos o Entrevistado A1, ressaltou ser importante “demonstrar experiência, no entanto, reconhecer que existe sempre algo novo a aprender” e o Entrevistado A2, afirmou ser desafiador, “Lidar com as questões emocionais envolvidas no negócio, elas geralmente nos surpreendem durante o projeto” e o Entrevistado A3, ressaltou que “não contava com riscos do ambiente externo como as crises políticas e greves de outros setores que impactaram no projeto e no negócio”. Entretanto, todos os entrevistados concordaram que sempre há a possibilidade de aprendizado para lidar com maior maturidade nas próximas experiências, ambos os entrevistados A1 e A2 julgaram que não poderia ter sido evitado nenhum problema, apenas o Entrevistado A3 não esperava sofrer com a falta de suprimentos na alta demanda e acredita que isso poderia ter sido previsto e tratado antecipadamente.

Com o objetivo de se identificar os critérios de avaliação do projeto e da unidade e atender à **proposição – P7** pode-se confirmar que nesse caso os franqueadores e franqueados utilizam poucos critérios, além dos indicadores econômicos e o escopo, custo e prazo para avaliar o sucesso de um projeto de unidade de franquia. Quanto aos indicadores que tanto a rede quanto o franqueado utilizava para avaliar o sucesso do negócio, e mais algum que eles gostariam de usar, como por exemplo, a satisfação das equipes envolvidas no projeto como um todo. As respostas foram distintas como se pode observar a seguir:

- ✓ O entrevistado A1, acredita que são suficientes as métricas utilizadas e não percebeu a necessidade de se inserir mais nenhuma, também sentiu dificuldade de avaliar formalmente a satisfação de sua equipe por lidar pessoalmente com cada um;
- ✓ O entrevistado A2, comentou que realizou um breve questionário de avaliação de desempenho, e junto houve questões que avaliavam o ponto de vista da equipe e afirmou que os fornecedores e parceiros normalmente são avaliados periodicamente e não exatamente por projeto. Enquanto o franqueado, avalia diretamente na lida diária com o profissional uma vez que desempenha as tarefas juntamente com a equipe; e
- ✓ O Entrevistado A3, disse que as métricas são suficientes, e que ele também não realiza pesquisa para avaliar, a sua e as demais equipes, mas observa diariamente o entusiasmo dela, apesar de não ter medido as demais equipes participantes do projeto.

4.1.2 REDE DE FRANQUIA DO CASO B

A Rede de Franquia do Caso B foi fundada em 1988 pelos sócios empreendedores. Ela foi rápida ao se associar à ABF e pioneira ao tornar-se uma rede de franquias logo o início das

suas operações em 1990, no seu segmento de hotelaria e turismo. Ofereceu desde sempre cursos de intercâmbios culturais e turismo jovem para os públicos das classes A, B e C. Alcançou até o presente momento o número de quase uma centena de lojas, sendo que dessas cerca de vinte por cento são próprias e demais são franqueadas.

Seu perfil de atuação conferiu à marca vários prêmios, dentre eles alguns Selos de Excelência em Franchising da ABF, reconhecimentos por revistas especializadas do segmento, como uma das melhores empresas do ramo no país. Galgou o posto de uma das maiores empresas do segmento, detendo quatro marcas que atuam cada uma com produtos para públicos específicos.

Possui maior número de lojas e prêmios de reconhecimento que a principal concorrente, mesmo sendo uma empresa mais jovem que ela. Os órgãos que são responsáveis por regular o setor são a ABAV e também os mesmos do comércio. Além de também precisa atender a algumas restrições internacionais de países com os quais tem relação. O segmento dessa empresa é muito suscetível a problemas causados pela variação cambial, cenários políticos instáveis tanto locais quanto internacionais e crises sócio culturais, como guerras e manifestações.

O Projeto de implantação de unidade de franquia dessa marca se iniciou em outubro de 2008. Foi reconhecido pelos entrevistados como um projeto de duração de dois anos, compreendido pela fase de escolha do franqueado, do ponto, implantação da unidade e operação do negócio e foi avaliado em dezembro/2010 como um projeto de sucesso.

4.1.2.1 COLETA DE DADOS

Nesse caso, a coleta de dados se deu por entrevistas, pesquisa na internet e na mídia, com visitas no site da rede, no portal Reclameaqui.com, na ABF e ABAV. Período em que se realizaram visitas pessoais nas unidades como cliente oculto por mais de uma vez e em mais de uma unidade, acompanhamentos do desempenho de atendimento da rede através de cadastro como cliente no site e fazendo solicitações específicas referindo se à loja.

Quanto ao ambiente interno da Rede do Caso B, se constatou que ela conta com equipe de expansão, suporte e controle dos franqueados com um pouco mais de 20 profissionais. Aqui identificados como, Gerente de Expansão, que representa o Franqueador – B1, Consultora de Campo que representa o Consultor – B2 e também o Gerente da Loja que representa o franqueado – B3. Os entrevistados do corpo de gestão e operação dos projetos de implantação de novas unidades da rede se dividem conforme apresentado na Figura 26.

Representante	Franqueador - B1	Consultor - B2	Franqueado - B3
Entrevistado	Adm. De Empresas	Adm. De Hotelaria	Adm. De Empresas
Função	Gerente de Expansão	Consultor de Campo	Gerente de Loja
Experiência no Ramo	14 anos	07 anos	11 anos
Idade	30 a 35 anos	30 a 35 anos	30 a 35 anos
Formação	Superior Completo com Especialização	Superior Completo	Superior Completo com Especialização
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino
Duração da Entrevista	01h:30min	01h:07min	01h:35min

Figura 26 – Perfil dos Entrevistados do Caso B

Fonte: Autor

4.1.2.2 PERFIL DA REDE DE FRANQUIA DO CASO B

A Rede do Caso B se enquadra no setor de serviços varejistas, por ser tratar de uma agencia de viagem especialista em estudantes de intercâmbio, que decidiu franquiar a distribuição de seus serviços. Ela ocupa o 4ª nível de geração e só não se encaixa no 5ª nível de geração, porque não tem em seu escopo a recompra das unidades no caso de desligamento do franqueados. Essa rede utiliza o modelo de expansão por unidade de franquia, conforme demonstrado na Figura 27 e atua com o acesso direto ao controle e suporte das unidades franqueadas, sem intermédio de uma Master ou de Desenvolvimento.

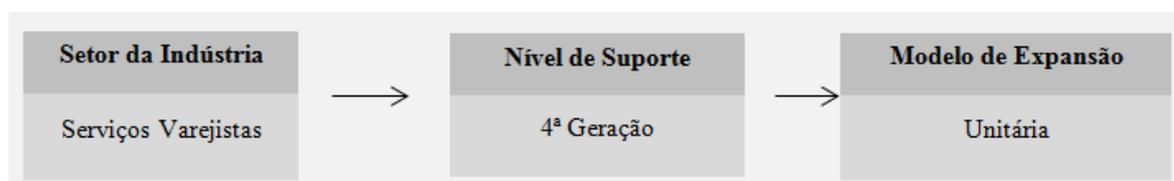


Figura 27 – Perfil da Rede do Caso B

Fonte: Autor

De acordo com a Rede do Caso B, os investimentos totais em uma de suas unidades de franquia com área entre 15 a 150 m², giram em torno de R\$ 7 a R\$ 188 mil. Elas têm

potencial para faturamento de até R\$ 300 mil e são isentas de *royalties*, não pagam nem na compra dos produtos e nem sobre o faturamento. As unidades tem expectativa de retorno de investimento entre 12 e 30 meses.

Indagados a respeito do nível de geração da franquia, com o objetivo de avaliar o patamar de serviços e suporte prestados pela rede e nível de experiência transferida. Afirmaram que, esta percepção não faz parte do escopo de auto avaliação da rede, podendo se constatar no relato do Entrevistado B1 “... não, somos familiarizados com essa métrica e inclusive não a utilizamos na organização e desconhecemos esse uso no mercado”. O entrevistado representante do franqueador prefere não avaliar, enquanto o entrevistado representante franqueado avalia como alto nível de geração da rede.

Disse o Entrevistado B3, “recebo constante suporte, fui preparado pela rede para assumir a posição que estou e em ações conjuntas agimos par resolver problemas emergentes”. Ele desconhece a escala de níveis de gerações de franquias, mas supondo o volume de serviços e suporte que recebia da franqueadora acreditava ser do nível mais elevado.

4.1.2.3 CICLO DE VIDA

O projeto de implantação de unidade de franquia em estudo, que se iniciou em outubro de 2008, foi reconhecido pelos entrevistados como um projeto de duração de dois anos, compreendido, pela fase de escolha do franqueado, do ponto, implantação da unidade e operação do negócio.

A unidade foi implantada sem nenhum problema, no entanto, o entrevistado B3, afirmou que já possui experiência anterior no ramo, inclusive exercendo função em cargos de menor grau em outras unidades. “Trabalhei em todos os departamentos em mais de uma unidade por mais de dois anos nessa mesma rede antes de assumir a essa loja...” e completou dizendo, “... mas esta loja já teve um franqueado antes de mim” (Entrevistado B3). Fator que poderia justificar a melhor desenvoltura dele e desconhecimento de problemas nas primeiras fases de implantação do projeto, dessa forma já se constata uma troca de franqueado por iniciativa do franqueador. Pôde se perceber a dificuldade, tanto do representante do franqueador, quanto do franqueado, em definir os problemas ocorridos, que certamente tiveram para chegar a trocar de franqueado.

O projeto foi avaliado em outubro de 2010 como um projeto de sucesso. Como se pode observar na Figura 28.

Outubro/08 – Início		...		Outubro/10 – Fim	
Identificação do franqueado		Implantação da loja		Inauguração da Loja	
Aprovação do franqueado					Operação da loja
Identificação do ponto de venda					
out/08		nov/08		dez/08	... até out/10

Figura 28 – Cronograma de Implantação do Projeto do Caso B

Fonte: Autor

Buscou-se identificar elementos que confirmasse ou refutasse a **proposição – P1**, que propõe existir mais riscos na prática para os franqueadores e para os franqueados que não são explorados pela literatura e **proposição – P2** sobre como eles fase para identificar os riscos em projetos de unidades de franquias e inclusive a **proposição – P3** sobre haver pouca tratativa dos riscos. O Entrevistado B3, atribuiu capacidade de identificação à sua experiência anterior e que esta bagagem exigia menos suporte da rede “... atuei em diversas unidades de vários portes em diversos cargos comerciais por isso estava bem preparado e não precisa muito de suporte” (Entrevistado B3). Mas também valorizou o sistema de gestão padrão utilizado pela rede como ferramentas de apoio, importantes para prever e tratar os problemas antes que eles acontecessem. Enquanto o entrevistado B1 atribuiu a minimização de problemas a partir do investimento em uma boa base cadastro e relacionamento com os fornecedores para a realização do projeto e evitar problemas. Foi apontada mais de uma maneira de identificação dos riscos, de suas origens, e inclusive como eles poderiam ser evitados. No entanto, essas maneiras não foram confirmadas por todos entrevistados, sendo que cada um apontava uma forma diferente, constatando a informalidade na identificação.

Quanto à relação entre franqueador e franqueado a **proposição – P4** que propunha haver conflitos e pouco conhecimento sobre os índices de sucesso confirmou-se a existência de objetivos conflitantes entre o franqueador e o franqueado que alguns são menosprezados por eles. Considerou-se que teve total sintonia de interesse e expectativa e que as perspectivas de sucesso para o franqueador eram de atingimento das metas do negócio, pois “... com um processo de implantação ocorrido sem imprevistos, dentro do padrão e identidade da marca, com o treinamento e transferência do conhecimento para franqueado concluído, com a unidade tendo conseguido acionar o mercado e responder positivamente às metas de vendas” (Entrevistado B1). O franqueador esperava avaliar o projeto dentro do tempo previsto, mesmo que necessitasse atuar pontualmente em algum momento para corrigir qualquer surpresa que

pudesse causar problema. Informou que a loja havia sido repassada e a assunção do novo franqueado não estava concretizada. O Entrevistado B3, também informou que havia tido total sintonia entre ambos, e descreveu suas expectativas de sucesso afirmando “... ter retorno do meu investimento no tempo certo e continuar batendo minhas metas comerciais, caso contrário sairia do negócio”. Tanto o franqueador, quanto o franqueado estavam dispostos a esperar pelo tempo pré-determinado para o sucesso da unidade. Porém também se obteve como observação relevante o fato do Entrevistado B3, se apresentar como legítimo franqueado enquanto o entrevistado B1 afirmou categoricamente se tratar apenas de um gerente em avaliação para tal posto, percebe-se nesse caso uma divergência de expectativa que é menosprezada ao invés de ser tratada.

A **proposição – P5** visou confirmar a disposição para os riscos pelos atores e percebeu-se que tanto o franqueador quanto o franqueado estavam dispostos assumirem riscos no projeto de unidade de franquia. O entrevistado B1 afirmou, que os riscos são informados sempre em reunião em momento propício, como por exemplo: problemas com a reforma da loja, problemas para lidar com os fornecedores, riscos de perdas financeiras e etc. Riscos como estes são apontados ainda na fase de assinatura de contratos, para que se necessário haja desistência com menores ônus. O Entrevistado B2, afirmou não participar dessa fase do projeto. E o entrevistado B3 confirmou e afirmou que desde o início do projeto foram expostos os riscos, mas que, no entanto, não informaram sobre algumas taxas extras que surgiram depois. Apesar das respostas dos entrevistados convergirem sob o aspecto do momento de informar os riscos, não convergiram na totalidade de esclarecimento dos riscos.

Colocando em evidência a **proposição – P6** que a falta de conhecimento e informação sobre riscos faz com que ambos franqueadores e franqueado, assumam riscos sem saber que eles existam em projetos de unidades de franquias. Inclusive, acrescentou entrevistado B1, que apesar de não ter tido problema que são “os fatores incontrolláveis como problemas com o clima, ou com quebra de contrato com um terceiro, como um proprietário do imóvel locado, por exemplo, que são casos que não se espera, mas ainda podem surpreender”. Destacou o entrevistado B3 “... essa defasagem na informação das taxas gerou certa insatisfação e impedimento de alcance das metas e satisfação das minhas expectativas” quando afirmou ter havido taxas cobradas posteriormente dais não havia sido prevenido, gerando um desconforto além de elevar o risco de conflito e uma consequente desistência dele de continuar no projeto.

De acordo com a **proposição – P7** os franqueadores e franqueados utilizam poucos critérios, além dos indicadores econômicos e o escopo, custo e prazo para avaliar o sucesso de

um projeto de unidade de franquia. Todos os entrevistados entendem o sucesso como resultado comercial e apontaram relatórios e metas comerciais como indicadores de sucesso. Mesmo quando questionados se media a satisfação das diferentes equipes envolvidas no projeto afirmou o entrevistado B1 que a equipe era muito pequena para se avaliar formalmente, que havia muita rotatividade no fornecimento e geralmente usavam novos fornecedores em mercados mais distantes. E que inclusive só avaliava a satisfação do franqueado, mas não citou a equipe do franqueado como avaliada também. Enquanto, o entrevistado B3, informou que por se tratar de uma loja repassada não necessitou lidar com fornecedores e sua equipe apresentava uma rotatividade grande e normal para os cargos desenvolvidos, por isto não avaliou nenhum integrante da equipe. O Entrevistado B2 afirmou que os níveis de satisfação e conflitos nos relacionamentos, fazem parte dos indicadores estratégicos da rede, e como tal eram tratados como assunto sigiloso e não poderia citar detalhes. Os Entrevistados B1 e B3 declararam que levam em conta o prazo, orçamento e escopo do projeto enquanto implantação da loja como os principais indicadores de sucesso. Ambos franqueadores e franqueado não estariam dispostos a insistir no negócio, com resultado de insucesso após o período de avaliação dele.

De acordo com o entrevistado B1, não se tratava de uma prática comum à abertura de unidades próprias, nem mesmo a recompra da unidade. Porém, “a rede às vezes abre uma loja própria onde tem interesse, porque pode não ser viável para um franqueado atuar, todavia, nada impede que uma loja própria seja franqueada” (Entrevistado B1). Aqui se percebe que não há clareza para o Entrevistado B3, de como acontece à expansão da rede, ou ele não estava preparado para responder a uma questão a respeito das práticas e culturas de expansão, uma vez que acredita se tratar do modelo de expansão da rede é feito com a entrega de lojas prontas para operação para o franqueado, demonstrando a falta de interação com os negócios da rede, importante para alinhar os objetivos e comportamento das lojas.

4.1.3 REDE DE FRANQUIA DO CASO C

A Rede do Caso C é uma grife brasileira de moda esportiva que atua no modelo de franquia (ABF, 2015c). A marca franqueada desde 2011 iniciou suas atividades ainda em 1988 pelos seus empreendedores. Eles buscaram adquirir experiência expandindo, até alcançar 40 lojas no Brasil e a sua primeira no exterior, para depois decidirem iniciar a atuação como rede de franquias.

Atualmente, com mais de 130 lojas presente no Brasil e no exterior, comercializa seus produtos para esportistas amadores. Focada no público das classes A e B, realiza eventos sócio esportivos, se destacando como uma empresa que promove o estilo de vida saudável, a prática de esportes e o convívio social. Essencialmente, a Rede do Caso C é uma varejista de produtos de moda estilizada e de alta tecnologia, para um público seletivo e específico.

O seu segmento é regido pelas leis e regras do setor do comércio varejista e franquias. Ela está sujeita a impactos políticos econômicos; ambiente legal, quanto às leis trabalhistas específicas para profissionais do varejo. Além de sofrer impacto do clima e também culturais adversos que dependem do ambiente que está inserida como qualquer outra empresa comum.

4.1.3.1 COLETA DE DADOS

No que tange o ambiente interno da Rede do Caso C, foi possível identificar os cargos tradicionais de uma rede de franquia, nesse caso representada pelos entrevistados Consultora de Franquias, que representou o Franqueador – C1, o Consultor contratado, que representa o Consultor de Implantação – C2, Gerente de Loja, que representa o Franqueado – C3, como se apresenta na Figura 29.

Representante	Franqueador - C1	Consultor - C2	Franqueado - C3
Entrevistado	Adm. De RH	Adm. De Marketing	Adm. De Empresas
Função	Consultora de Franquias	Consultor Terceirizado	Gerente de Lojas
Experiência no Ramo	05 anos	17 anos	4 anos
Idade	25 a 40 anos	35 a 40 anos	25 a 30 anos
Formação	Superior Completo com Especialização	Superior Completo com Especialização	Nível Técnico
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino
Duração da Entrevista	00h:35min	01h:20min	00h:49min

Figura 29 – Perfil dos Entrevistados do Caso C

Fonte: Autor

4.1.3.2 PERFIL DA FRANQUIA DO CASO C

A Rede do Caso C, se enquadra no setor de comércio varejista, por atuar na venda de moda esportiva ao consumidor final, ocupando o quarto nível de geração de franquia desenvolve um completo pacote de serviços e suporte ao franqueado. Ela opta pelo modelo de franquia Unitária conforme demonstrado na Figura 30, e só atua com o modelo de Máster Franquia e Desenvolvedora de Área, com as franquias internacionalizadas.

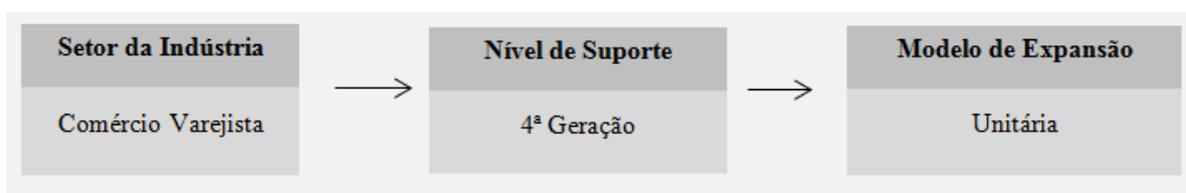


Figura 30 – Perfil da Rede do Caso C

Fonte: Autor

De acordo com a Rede do Caso C, os investimentos totais em uma de suas unidades de franquia com área de até 100 m², giram em torno de R\$ 617 a R\$ 820 mil. Elas têm potencial para faturamento de até R\$ 350 mil e pagam os devidos *royalties* na venda dos produtos com escalas de acordo com a margem de lucro de cada venda. As unidades tem expectativa de retorno de investimento entre 20 e 30 meses.

4.1.3.3 CICLO DE VIDA

A implantação das unidades da Rede do Caso C, refere-se ao projeto iniciado em novembro de 2014, quando a Franqueadora decidiu expandir, oportunamente para um shopping recém-inaugurado. Fase do projeto que cabia ao Franqueador identificar o potencial franqueado que possuía o perfil ideal para empreender e gerir a nova unidade da rede. Nesse caso, concomitantemente realizou por iniciativa o contrato com o shopping sob sua responsabilidade, ainda em fase de aprovação do franqueado, ou seja, primeiro surgiu o ponto já aprovado e depois a necessidade de um franqueado para colaborar com a implantação e assumir a loja. Para esse projeto o prazo estimado para a sua conclusão foi de três anos conforme a Figura 31.

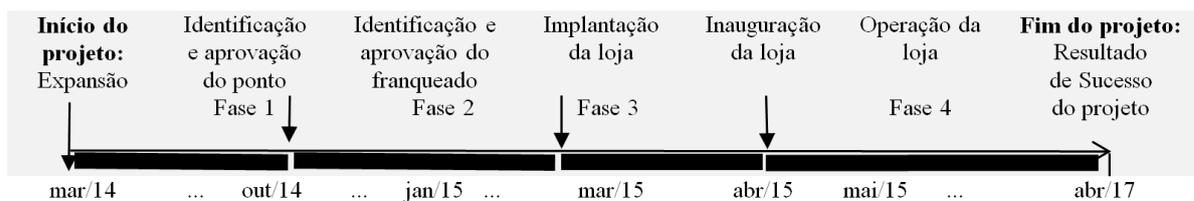


Figura 31 – Cronograma de Implantação do Projeto do Caso C

Fonte: Autor

Estima-se que no início de 2017, já se possa ter uma análise completa sobre o alcance das suas metas e concretizadas suas perspectivas de sucesso. O projeto contou com as seguintes fases: primeira fase março/2014 a outubro/2014 – Identificação e aprovação do ponto, composta pela busca do ponto, negociação com o shopping, execução e aprovação de contrato de locação; segunda fase Outubro/ 2014 a março/2015 – Identificação do franqueado, avaliação, preparação e aprovação do franqueado.

Nessa fase é importante ressaltar que o potencial franqueado havia procurado uma empresa de consultoria, e contratado seus serviços para apoiá-lo a encontrar uma franquia que se atende as suas necessidades, objetivos, expectativas, investimentos e cultura de comportamento e trabalho, cumprindo essa tarefa, a consultoria contratada indicou a franqueadora da Rede do Caso C, e sugeriu que o franqueado ingressasse no processo seletivo, atitude essa que culminou na referida aprovação. Terceira fase março/2015– Implantação da loja, com a reforma e adequação da loja, padronização física e inauguração da loja. Quarta fase abril/2015 – Operação da loja, inclusive em todas essas fases ambos franqueador e franqueado contaram com o suporte da empresa de Consultoria, e apoio também operação do projeto até que se atinja o ponto de avaliação final estimado para o projeto em abril/2017.

A **proposição – P1**, que diz que existem riscos na prática para os franqueadores e para os franqueados que não foram explorados pela literatura em projetos de unidades de franquias. Os riscos mais comuns do projeto aconteceram na primeira fase do projeto e estavam ligados à reforma e adequação do ponto de venda, e respectiva gestão de fornecedores e serviços, preparação da loja e adequação dos espaços e layouts, organização de estoque e espaço. “... em um shopping novo os problemas que mais nos deparamos é a necessidade de se adaptar ao perfil dele” (Entrevistado C1). No entanto, os entrevistados afirmam que tiveram problemas na primeira fase do projeto da franquia, “A necessidade de realizar as coisas em um prazo curto, impede de testar algumas coisas, como por exemplo,

alguns problemas simples da reforma que tivemos com o piso da loja” (Entrevistado C3), conforme detalhados a seguir:

- Ter que perceber, solucionar e lidar com projetos desatualizados;
- Contatar em tempo hábil todos os fornecedores;
- Falha de comunicação entre as equipes devido à quantidade e tamanho das equipes;
- Falta de sintonia entre as diferentes equipes envolvidas no projeto;
- Falta de material de acabamento ou decoração;
- Esquecimento de uma etapa, tarefa ou item;
- Falha em um item que impacta em outros ou na execução de outros itens;
- Atraso no recebimento da mercadoria para montagem da loja; e
- Problemas de TI.

O projeto de implantação de unidade de franquia apresentou problemas e a forma em que são encarados podem mudar os rumos das coisas. “... São vários itens desde a reforma civil como o sistema hidráulico, elétrico, equipe, produto, sistema de gestão, máquinas de cartão de crédito entre outros e executamos sem tempo ou chance para erros, pelos custos que correm diariamente” (Entrevistado C2). Saber lidar com os problemas pode se tornar um fator importante na condução do projeto.

A **proposição – P2** propõe que a identificação de riscos é pouco utilizada em projetos de unidades de franquia. Para identificar os problemas antes que eles acontecessem às equipes envolvidas no projeto se antecipou, observando as possíveis alterações de projeto, dificuldade de adequação ao espaço locado, desatualizações de projetos e contratos, além de verificar a efetiva adequação do projeto arquitetônico à execução da loja. “Tomando posse de todos os manuais existentes, do franqueador, do shopping e os de arquitetura. Usando suporte dos profissionais especialistas e acostumados a montar a lojas, indicados por ela mesma” (Entrevistado C3).

Nesse estudo de caso um fato relevante fez grande diferença na atuação do franqueado contrapondo a **proposição – P3** quando ela diz que há pouca prática do planejamento de respostas aos riscos em projetos de unidades de franquias e gerando uma exceção em disparidade com os demais casos. Excepcionalmente, o franqueado contava com o suporte extra da consultoria externa que proporcionou a capacidade de identificar riscos próprios de projetos em shoppings iniciantes que era o caso do local da implantação. “Por isso, não simplesmente delegamos, nós nos envolvemos diretamente na organização dessas cadeias ou

sequência de tarefas controladas por *check-list* e agenda de cada fornecedor” (Entrevistado C2). Houve uma iniciativa da franqueada com a execução das tarefas a fim de alcançar maior êxito, então, fazia parte de suas práticas anotarem os problemas e discutir em reuniões as possibilidades de falhas. “Tenho o hábito de anotar tudo que dá errado, como também faço com o desempenho da equipe, Acredito que as informações materializadas, quando resgatadas, têm maior valor” (Entrevistado C3).

No entanto, de acordo com os entrevistados todo projeto apresenta surpresa por mais experiência que se tenha e nesse caso elencaram os itens abaixo como as atitudes para identificar os riscos e criar a possibilidade de tratá-los:

- Acessaram os projetos arquitetônicos, da loja e da franquia;
- Fizeram reuniões periódicas com os fornecedores e especialistas envolvidos;
- Realizaram e seguiram cronograma e acompanharam com *check-list*;
- Buscaram garantir diretamente à execução na ordem e na qualidade determinada;
- Buscaram garantir que os produtos utilizados na montagem e acabamento também fossem os estabelecidos pela padronização da franquia; e
- Contaram com o suporte da equipe do franqueador, que nesse caso monta a fase final da loja e prepara as equipes operacionais de acordo com os manuais.

Depois de identificados a maior parte dos riscos, eles foram tratados para evitar que acontecesse, por exemplo, um desvio do padrão da rede, a perda do prazo de inauguração, inconformidades na execução do projeto arquitetônico, da loja ou mesmo na operação da loja. Conforme descreve o Entrevistado C2 “... manter atenta comunicação com as equipes e fornecedores e fazer a sinergia entre fornecedor, franqueador e o franqueado, principalmente quando o franqueador não fornece o projeto com chave na mão. A maior parte dos problemas é evitada seguindo os conselhos do franqueador para os riscos conhecidos, e quando executado com atenção aos detalhes é possível também descobrir e tratar a tempo novos riscos. “Por isso gosto de delegar atividades e responsabilidades e periodicamente checar item por item para ter certeza que está correndo tudo como previsto” (Entrevistado C3). Esses cuidados dão ênfase para a tarefa de análise, acompanhamento dos seguintes itens:

- Checagem de manuais e contratos;
- Integração e comunicação das equipes envolvidas no projeto;
- Garantir a fidelidade do projeto; e
- Utilizar o máximo do suporte oferecido pelo franqueador.

“Logo ao início das operações, enquanto quase tudo é novidade é o momento em que os problemas podem surgir, mas agimos continuamente próximos ao franqueado, para dar a ele condição para lidar preventivamente” (Entrevistado C1).

Foram identificados elementos no caso que deram base para se confirmar a **proposição – P4** que propõe existir objetivos conflitantes entre o franqueador e o franqueado que são menosprezados por eles. Quanto à sintonia nas expectativas do franqueador e do franqueado, houve um consenso nas expectativas, ou seja, mesmo que cada um tivesse objetivos particulares, suas expectativas de sucesso para o negócio foi convergente, como se demonstra. “Sim, o franqueador já havia realizado o investimento no ponto, então já estava definido o local e só buscava um candidato a franqueado que pudesse ter um perfil e potencial à altura do investimento e expectativa que estavam criando para o negócio (Entrevistado C1.)”. Também se nota na opinião do franqueado, o mesmo sentimento de expectativa “buscava uma empresa sólida e experiente, com uma marca forte com produtos diferenciados próximos a um mercado de luxo” (Entrevistado C3) e complementou o consultor dizendo que “ambos compartilhavam o interesse pelo mesmo público que é seletivo e exigente, e inclusive hoje com menos de um ano já se trabalha para implantar a segunda unidade do franqueado” (Entrevistado C2). Como indicadores dessa sintonia se pode observar o compartilhamento de valores e interesses pelo mesmo setor, produto e público.

Nesse caso podem-se identificar elementos que deram insumo para identificar e analisar a **proposição – P5** que propõe que tanto o franqueador quanto o franqueado estão dispostos assumir riscos em projetos de unidades de franquias. Quanto à perspectiva de sucesso, o franqueador possuía grande interesse de expandir para esse mercado, uma vez que investiu no contrato de locação ainda sem ter um franqueado definido, apostando no sucesso do novo shopping que alavancaria também a loja da rede, mas mesmo assim contava com o forte comprometimento do franqueado com a nova unidade para gerir bem sua a equipe, a relação com o cliente e galgar espaço de mercado para a marca. Detalha o consultor quando aborda as perspectivas de sucesso para o franqueador que “... em uma loja nova que o fluxo é baixo manter a equipe motivada para que eles atendam os clientes sempre da mesma forma, com alto nível de qualidade é o desafio e ao mesmo tempo o foco do franqueado” (Entrevistado C2). Já o Entrevistado C3 diz que sua perspectiva de sucesso é traduzida na satisfação da equipe, do cliente e no bom relacionamento com o fornecedor, conta com a avaliação da resposta do cliente consumidor final quanto ao produto e o atendimento. “Além de se conseguir manter uma boa relação com o franqueador. Pois uma relação saudável

proporciona a possibilidade para atravessar fases mais difíceis” (Entrevistado C2). Quanto ao momento da exposição dos riscos do projeto, eles foram apresentados desde o início das negociações da franquia com o potencial franqueado na época e inclusive apontava que o principal risco seria de insucesso do shopping que a loja se estabelecia, pelo fato de ser recém-inaugurado e ainda não ter atingido a devida maturação. Nesse caso a rede franqueada assumiu a maior parte do risco fazendo sozinha e de forma antecipada o contrato de locação do imóvel do ponto.

A **proposição – P6** a respeito da falta de conhecimento e informação sobre riscos faz com que ambos franqueadores e franqueado, assumam riscos sem saber que eles existam em projetos de unidades de franquias, mas o apoio do consultor externo foi determinante. O que mais surpreendeu o Entrevistado C2 foi ter que ser tão intenso no apoio ao franqueado para lidar com o estoque que tinha uma moda extremamente perecível, ou seja, a reposição semanal das linhas da grife faziam estoques recém-chegados se tornarem peças obsoletas, sendo que a pressão de venda pela franqueada fazia gerar certa ansiedade no franqueado para realizar novas compras e uma ingerência nesse caso, poderia gerar um estoque demasiado ou simplesmente fora de moda e incapaz de ser absorvido pelo mercado. Os principais riscos e alguns problemas ocorridos foram os seguintes:

- Conflito de interesse entre franqueado e franqueador;
- Incapacidade de gestão para lidar com as peculiaridades do negócio;
- Falta de capital; e
- Aumento do custo de operação.

A principal tarefa da consultoria externa foi conter a ansiedade do franqueado e colaborar para criar maneiras de identificar os produtos ideais para serem adquiridos “... Como consultor nossa tarefa é conter a ansiedade do cliente franqueado, para que não compre exatamente tudo que é ofertado e ao mesmo tempo motivá-lo a renovar o estoque (Entrevistado C2)”. Pois, o franqueador tem a intenção e necessidade de promover a rotatividade dos produtos para atrair a frequência da reincidência do consumidor nas lojas.

“... para esse público consumidor a nova grade de produtos semanais é o que atrai e faz com que volte criando um relacionamento com a loja (Entrevistado C3)”. Com base nas entrevistas foi percebido que as principais maneiras usadas para proteger o franqueador e franqueado dos possíveis problemas foram, por exemplo, de acordo com o Entrevistado C3,

agir preventivamente e distribuir as tarefas e tomar medidas contingências caso algum problema acontecesse. Além dos itens que se relata abaixo:

- Conter a ansiedade do franqueado;
- Preparar o franqueado para lidar com fluxo de caixa;
- Se comprometer com a garantia de manter espaço físico do cliente disponível e sem estoque nele;
- Incentivar renovar o estoque ideal; e
- Cuidar para que o franqueador não comprometa a liquidez do franqueado com estoque.

Quanto à **proposição – P7** que propõe que os franqueadores e franqueados utilizam poucos critérios, além dos indicadores econômicos e o escopo, custo e prazo para avaliar o sucesso de um projeto de unidade de franquia. Quanto aos indicadores de sucesso, “ter retorno financeiro dentro do prazo esperado” (Entrevistado C1). Os demais entrevistados complementaram dizendo que os indicadores mais tradicionais são lucro, retorno, rentabilidade, rotatividade de estoque e pessoal. O Entrevistado C2 comenta que o volume de venda satisfatório; equilíbrio financeiro, relação franqueador e franqueado também são indicadores importantes. Acrescenta o Entrevistado C1, que tanto a rede, quanto o franqueado, valoriza muito as questões motivacionais das equipes, inclusive “... a satisfação de ter entrado no negócio e a liquidez dele. A satisfação do cliente e a satisfação do franqueador com o franqueado” (Entrevistado C2). Esse posicionamento do franqueado demonstra sua preocupação com a satisfação das equipes, mesmo apesar de não aplicar ferramentas para apurar essa satisfação. “... Este é um aspecto fundamental para o projeto, pois se as equipes não estiverem satisfeitas serão menos comprometidos e problemas corriqueiros se tornarão recorrentes e cada vez mais sérios” (Entrevistado C2). Os entrevistados descreveram esses indicadores conforme se detalha abaixo:

- Satisfação do franqueador;
- Satisfação do franqueado;
- Satisfação do consumidor;
- Intensão do franqueador e também do franqueado em expandir com o mesmo empreendedor e marca;
- Aderência dos valores do franqueador ao do franqueado; e
- Bom relacionamento entre as partes.

Os entrevistados resumiram os ganhos com a experiência do projeto de implantação de unidade de franquia, para cada um dos principais envolvidos no projeto, como um amadurecimento e aprendizado a cada projeto realizado para o franqueador; amadurecimento profissional e emocional para solução de problemas e conflitos para o franqueado e geração de histórico profissional para os fornecedores.

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA E DISCUSSÃO DOS CASOS

Nesse ponto analisaram-se as proposições respondidas pelos casos, avaliando a partir das entrevistas em profundidade que evidenciaram repetições de respostas, posteriormente confirmadas por triangulação com dados obtidos. Os manuais de operação das unidades de franquias, bem como relatórios e ferramentas para geração de lições aprendidas, juntamente com os sites de referências de qualidade de desempenho das organizações frente, aos consumidores, serviram para confirmar os dados das entrevistas e ainda gerar novas informações. Também se realizaram constatações pelas ferramentas apresentadas pelas redes, como manual de franquia e softwares de gestão.

Apresenta-se na Figura 32, a comparação dos investimentos realizados para a aquisição de uma unidade de franquia de cada caso, deixando claro o volume de aporte e dimensão do risco do investimento.

Redes de Franquias	Rede do Caso A	Rede do Caso B	Rede do Caso C
Investimento em uma Unidade (R\$)	110.000 a 140.000	7.000 a 188.000	617.000 a 820.000
Faturamento Médio (R\$)	70.000	300.000	350.000
Royalty em (%)	50% da mercadoria na compra	Não Cobra	Variável na venda
Retorno (Meses)	18 a 24	15 a 30	20 a 30

Figura 32 – Comparação dos Investimentos nas Unidades dos Casos

Fonte: Autor

P1. Existem riscos na prática para os franqueadores e para os franqueados que não foram explorados pela literatura em projetos de unidades de franquias. Proposição confirmada, por evidências nas entrevistas e triangulados com a observação dos manuais de operação das unidades.

Os relatórios de avaliação dos Consultores de Campo sugerem comunicação constante entre as equipes de implantação do projeto, a fim de evitar falha no padrão e nos prazos de execução. Enquanto os manuais de operação recomendam verificação, avaliação e desenvolvimento constante das equipes, com risco de queda no desempenho da operação.

Alguns deles talvez sejam devidos da própria atualização dos cenários e momentos econômicos do setor ou do país. As redes franquias estão consideravelmente preparadas para competir no mercado pelo ganho e compartilhamento de experiência em anos de atuação e frequência de implantações. Mas mesmo assim não estão imunes a problemas, falhas, desafios e riscos controláveis e não controláveis independentes de que a experiência já os tenha tornado conhecidos ou não.

Quanto ao volume e qualidade dos riscos envolvidos nos projetos de implantação de unidade de franquias não abordados na literatura, se pode dizer que ocorre por ainda ser recente o início das pesquisas acerca do tema redes de franquias (Combs et al., 2004), principalmente aqui no Brasil, e conseqüentemente haver poucas pesquisas a respeito dos riscos nesse tipo de projeto. Notou-se na pesquisa que o fato de as redes de franquias realizarem pouca identificação e tratamento dos riscos ocorre por excesso de confiança em suas experiências e baixo índice de fechamento de unidades.

Quanto aos riscos efetivamente identificados na prática constatou-se a existência de todos os riscos abordados na literatura, no entanto, também se percebeu que a literatura não aborda alguns riscos relacionados nessa pesquisa, buscou-se distribuí-los da seguinte forma em suas respectivas Teorias:

Teoria da Agência segundo Combs et al. (2004) e Marques (2006):

Essa teoria preconiza o conflito de interesses e divergência de objetivos desencadeados pela autonomia de gestão e liderança concedida e confiada a uma organização, parceiro ou profissional. Em uma unidade de franquias onde dois proprietários que não são sócios, buscam mutuamente satisfazerem objetivos comuns e próprios. É própria dessa relação que um dos atores por vezes reaja em benefício próprio, todas as vezes que uma vontade deva prevalecer justificada pela teoria da agência.

- Riscos de excesso de confiança ou autoconfiança;
- Risco de ignorar a necessidade de identifica-los e trata-los tecnicamente;
- Riscos de não perceber a insatisfação das equipes envolvidas no projeto,
- Riscos de não alcançar o engajamento do franqueado;
- Risco de haver desequilíbrio emocional do franqueado;
- Indisposição do franqueador para o aprendizado e evolução a partir de novos projetos e franqueados;
- Risco de não conhecer totalmente as limitações do franqueado para lidar com o projeto e operação;
- Riscos de ser intolerante a riscos
- Riscos de não dialogar suficientemente;
- Ter excesso de insegurança;
- Perder o entusiasmo e motivação;
- Ser impaciente para resultados;
- Se impaciente para resultados;
- Limitar-se apenas aos conhecimentos transferidos pela rede;
- Não conhecer todos os riscos antecipadamente através da rede;
- Sofrer pressão de recompra pela rede.
- Perda de confiança;
- Desgaste de relacionamento;
- Falta de pró-atividade do franqueado;
- Falta de pró-atividade do franqueado;
- Falta de sinergia entre franqueado e franqueador;
- Haver demasiada expectativa do franqueador e/ou do franqueado; e
- Ignorar a satisfação das equipes do projeto e da operação como métrica de sucesso.

Teoria da Escassez de Recursos segundo Bernard (2014):

Sendo a escassez de recursos um dos principais fatores motivadores da expansão das redes com a adoção do modelo de franquias, tornou-se também justificada a maior incidência desses tipos de riscos nesses projetos.

- Haver alto índice de desaprovação de potenciais franqueados;
- Haver saída do franqueado já em operação;

- Não compartilhar os recursos (Modelo chave na mão);
- Realizar compras demasiadas e exceder o estoque ideal;
- Assumir demasiado risco de implantação (Modelo auto implantação);
- Não possuir banco de dados de fornecedores atualizados;
- Não possuir o perfil adequado para a liderança;
- Não possuir as habilidades necessárias para lidar com as ferramentas;
- Falhar na implantação e operação por falta de suporte da rede;
- Não adquirir experiência em tempo hábil para implantar e gerir o projeto;
- Realizar um projeto sem liquidez ou sem *payback*;
- Falta de excelência administrativa do franqueado;
- Não atender ao prazo do projeto;
- Falta de recurso de capital de giro, por haver pouco recurso do franqueado;
- Possuir recursos de TI desatualizado;
- Possuir manuais de reforma, implantação, operação, gestão e suporte desatualizados;

Teoria da Sinalização segundo Bernard (2014):

A sinalização representa um forte traço das redes de franquias, que está ligado na padronização de layout, imagem, apresentação da equipe, produto e do negócio. E dissemina o formato do comportamento de atuação do negócio. Mas se percebeu que o mesmo padrão que conduz o negócio, também engessa, quando deixa de fazer vistas para lições aprendidas e também opinião dos franqueados e suas equipes para continuar se desenvolvendo.

- Investir em itens desnecessários;
- Fazer uso de fornecedores não homologados tanto na implantação, quanto na operação;
- Perda de informação por falta de registro de lições aprendidas; e
- Falha na comunicação entre equipes.

A qualidade, o prazo e os recursos financeiros, são otimizados uma vez que se segue o padrão sugerido pela rede. Mas nada impede que alguma unidade ou pessoa descubra um jeito melhor de realizar uma determinada ação criativa, ou para solução de problemas. Lidar com manuais desatualizados seja ele qual for, é no mínimo perder a oportunidade de desenvolver-se ao longo do tempo e manter-se competitivo.

Teoria dos Contratos e Propriedades segundo ABF (2014), Burns (2007), Marques (2006) e Martin (1998):

Muito se discute a respeito de contratos que oneram franqueados que desejam sair. Franqueadores que pressionam franqueados de sucesso a abrir mão da unidade por conta de aumento dos custos. Por isso, a falta de apoio ou flexibilidade para a saída do franqueado pode se tornar um problema para a rede, dado a sua insatisfação em fazer parte da marca, ou mesmo, a pressão que recebe para sair do negócio, dando conotação a um dos problemas de contratos em unidades de redes de franquias.

- Não conseguir vender o negócio caso desista;
- Escolha inadequada do franqueado;
- Alcançar baixa captação de potencial franqueado;
- Sofrer na unidade com danos na imagem da rede;
- Perda de investimento por não conseguir repassar a unidade caso desista;
- Desistir precocemente do projeto;
- Realizar contrato inadequado da locação do ponto;
- Realizar contrato inadequado entre a unidade e a rede; e
- Falta de franqueado substituto para assumir a operação no caso de saída do atual.

P2. A identificação de riscos é pouco utilizada em projetos de unidades de franquias. Proposição confirmada, nas entrevistas e também por verificação nos manuais que são bem sucintos no que tange os riscos de falhas ou problemas do projeto ou mesmo da loja.

Apesar da maior preocupação das franquias com o tratamento dos riscos na primeira fase do projeto que é a que antecede a inauguração. A perspectiva das franquias com base em sua relevante experiência acaba fazendo com que elas menosprezem a maior parte das ferramentas técnicas de identificação de riscos e opte por utilizar apenas as mais básicas para prevenção, como: *check-list*; análise de cronograma; verificação de manuais; suporte de consultores experientes; reuniões periódicas; e suporte da franqueadora durante a implantação da loja e depois os relatórios gerenciais de indicadores de resultados financeiros e desempenho de atuação durante as operações da loja. Também não é comum a prática formal de gerar lições aprendidas e disseminar pela rede, fator tão importante para a transferência do conhecimento que é à base do negócio de franquias.

Percebeu-se que a fase do projeto em operação como loja, pode gerar problemas com maiores impactos à marca. Esses riscos são muito mais difíceis de identificar e controlar (Kutsch & Hall, 2010), uma vez que o projeto nesse momento interage com o ambiente externo e outras empresas.

P3. Há pouca prática do planejamento de respostas aos riscos em projetos de unidades de franquias. Proposição confirmada pelas entrevistas, trianguladas com os consultores e também com verificação da falta de prática de lições aprendidas, que seria uma ferramenta básica, além de se constatar algumas reclamações recorrentes e repetitivas de uma das unidades dos casos.

Se pôde perceber que, algumas redes de franquias perdem a oportunidade de registrar e disseminar os riscos de problemas e respectivas prevenções, e acabam ficando focadas nas experiências tradicionais que marcaram o sucesso da rede como um todo. Uma vez que o planejamento da gestão dos riscos diz respeito ao processo de estruturação prévia de como, por quem e com quais ferramentas os riscos serão gerenciados, desde sua identificação, avaliação, tratamento até a geração de lições aprendidas.

Mas se pode descrever a ascensão da Rede do Caso A, com maior crescimento dos números de unidades no mesmo período de tempo que as outras redes estudadas, pois ela adota, valorizam e estimula a prática de lições aprendidas, gerando inclusive conselhos em diversos níveis para discutir a modernização e reciclagem da atuação. Como exemplo observa-se os conselhos de franqueados e conselhos de funcionários de franquias, que discutem as práticas, promovem e disseminam o conhecimento e valorizam e recompensam os profissionais que se destacam.

Também é notória a partir das entrevistas a crença do franqueado no histórico de sucesso da rede e cria grande expectativa no suporte que recebe. Mas há práticas que exigem habilidades de comportamento e atitude que não se transfere como resiliência, iniciativa, confiança, parcimônia e controle emocional. De acordo com (Hunt, 1973), essa ansiedade do franqueado pela falta de clareza da proposta da franquia, pode ameaçar a qualidade do padrão da rede, do serviço e a imagem da marca, além de ameaçar o negócio do franqueado que pode sofrer com a falta de capital de giro.

Pode-se perceber dentre os entrevistados o engajamento e a identificação dos franqueados com a marca de empreendedores, em busca de investimentos em negócios mais seguros. (Lima et al., 2012) e (Melo et al., 2015). Esse engajamento demonstrou o acerto das

redes na capacitação, identificação e capacitação dos franqueados, sendo que a ausência dessa característica poderia prejudicar o projeto.

P4. Existem objetivos conflitantes entre o franqueador e o franqueado que são menosprezados. Proposição confirmada, a partir das entrevistas e triangulação das respostas dos consultores.

A pesquisa demonstrou que a sintonia entre as expectativas do franqueador e do franqueado, não é unânime entre as redes de franquias. Inclusive, as redes de franquias que se auto reconhecem como se observou no Caso A., com nível de geração mais elevado, estão mais propensas a ter seus objetivos e expectativas mais alinhadas com as dos franqueados. Isso ocorre principalmente porque ela assume e compartilha uma maior parcela dos riscos, junto com os seus franqueados preocupados com o resultado da rede.

A sintonia entre o franqueador e o franqueado demonstra que eles agem e reagem na mesma direção, evita conflitos e ajuda a criar soluções estratégicas. A partir da troca de experiência entre franqueado e franqueador podem surgir ideias criativas. É saudável para o projeto que essa relação seja amistosa e alinhada a fim de gerar valor para o projeto e para a rede.

Diferente das franquias que não reconhecem seu nível de geração, que delega mais ao franqueado a tarefa de lidar com os problemas diários da unidade, mesmo que ele possa de alguma forma impactar em toda a rede, como por exemplo, um baixo indicador de satisfação do cliente em relação à unidade de franquia.

Também é comum entre os franqueados entrevistados o interesse em expandir com a mesma marca, confirmado em com informações do setor ABF (2016), mas essa expansão deve ser feita com cautela para não extrapolar os limites das capacidades do franqueado. Eis que surge a divergência de interesses e conseqüente conflito de relações, que pode ser agravada diante de um contrato mal planejado ou mal redigido Martin (1998). A expansão desordenada poderia gerar novos riscos ou mais impacto nos existentes. Eis que se faz necessária o alinhamento das expectativas e objetivos do franqueador e do franqueado para o projeto.

Notou-se que nos casos em que havia um desvio nesse alinhamento de expectativa era possível encontrar maior nível de insatisfação de atendimento e reclamações dos clientes consumidores finais, conforme foi observado no site Reclameaqui.com, com o projeto do Caso C. Esse fator demonstra a importância desse alinhamento e chama a atenção de

empreendedores interessados em fazer parte de uma rede de franquia, para avaliar muito bem a cultura e forma de atuação das franquias antes de decidirem fazer parte delas.

P5. Tanto o franqueado quanto o franqueador estão dispostos assumirem riscos em projetos de unidades de franquias. Proposição confirmada, a partir das entrevistas e triangulações com experiência prática de participação de processo de captação de franqueado, verificação na formatação padrão dos contratos de franquia de acordo com a exigência da lei de franquias, e também nas COF.

Também se pode descrever que por se tratar em via de regras de marcas consolidadas, que geralmente o franqueado se sente à vontade com os riscos apontados pelo franqueador, questiona pouco, acredita na parceria, se comprometendo com os riscos apontados. Entusiasmado com a oportunidade de investir em um negócio mais seguro e com promessa de maior chance de sucesso, em troca de sua força de trabalho e intelecto, está disposto a compartilhar e assumir riscos que às vezes ele desconhece como foi o caso da unidade de franquia da Rede do Caso B.

Constatou-se que durante o processo de captação de franqueados e a apresentação da venda das unidades, elas são precedidas de casos de sucesso, a partir do depoimento de franqueados satisfeitos, apresentação de dados do setor de franquias, do ramo da marca, do cenário econômico com viés otimista, e que busca demonstrar sempre uma oportunidade seja qual for sua situação, e se dá menos ênfases aos riscos e problemas vividos na prática e lida com o projeto e o negócio em operação.

Percebeu-se nos casos que ambos franqueadores e franqueado estão focados no sistema padronizado inspirado em anos de experiência e estão dispostos a assumir os riscos emergentes, muitas vezes assumindo ou menosprezando riscos relevantes, como uma possível maior demora de retorno de capital, demasiado esforço de trabalho em épocas de alta demanda ou alta rotatividade da equipe. No entanto, também se pode observar a disposição dos respectivos franqueados para atuar intensa e ativamente em troca do retorno dos seus recursos investidos no projeto, apostando no sucesso do negócio pela reputação da marca.

Também se notou que as redes de franquias acabam por vezes tendo excesso de confiança com base nas suas experiências de sucesso na expansão gerando um sentido de irrelevância dos riscos para quem decide (Kutsch & Hall, 2010). Que também imbuídos no mesmo sentimento de confiança o franqueado muitas vezes se limita a cuidar dos riscos apontados pela franquia e abre mão de fazer suas próprias avaliações. Essa combinação de

excesso de confiança mútua e pouca avaliação dos riscos expõe a rede e a unidade a problemas diversos, e as deixam vulneráveis para competir com marcas mais preparadas.

P6. A falta de conhecimento e informação sobre riscos faz com que ambos franqueadores e franqueado, assumam riscos sem saber que eles existem em projetos de unidades de franquias. Proposição confirmada, a partir das entrevistas e por verificação dos dados do setor em relatórios gerados pelos órgãos fomentadores de cada segmento.

Mesmo que alguns franqueados já tenham vivido a experiência de ter um negócio, quando ele faz parte de uma rede de franquias, novos problemas se apresentam, representando uma nova experiência. No entanto, até que essa situação se consolide os desafios impostos pelos riscos, podem gerar uma insegurança que a rede de franquias pode colaborar para superar, ou mesmo para solucionar o problema. Conforme Associação Brasileira de Agências de Viagens [ABAV] (2006, p. 33), o próprio associativismo entre as empresas já pode colaborar para diminuir custos e minimizar problemas, no entanto, se constata que não é uma prática comum a troca de experiência entre as unidades, focada apenas na rede a disseminação do conhecimento.

Mas como bem afirma um dos franqueadores, “por mais experiência que se tenha, sempre haverá algo novo a aprender” (Entrevistado A1), quanto maior for a vivência do franqueado, mais amadurecido e experiente ele fica igualmente ao franqueador. Mas é fato que cada novo projeto apresenta novas variáveis, assim, franqueador e franqueado assumem riscos sem saber que eles existem, como no caso da Rede do Caso A, que se surpreendeu ao lidar com as questões emocionais envolvidas no projeto e não contava com as crises políticas e greves de outros setores.

Marques (2006) e Martin (1998) embasados na Teoria da Agência afirmam que muitas vezes o que é oportunidade para o franqueado é um risco para o franqueador e vice-versa, que podem ser agravadas diante de um contrato mal planejado ou mal redigido.

Observa-se que esta disposição do franqueado para correr riscos deriva de sentir-se seguro e confiante na experiência e capacidade do franqueador em contornar situações desafiadoras (Lima et al., 2012). Vale observar nos casos que o nível de geração e respectivo suporte são menores, as chances de o franqueado ter que lidar com os problemas sozinho são maiores. Independente da solução tomada toda a rede pode ser impactada em maior ou menor efeito.

Percebeu-se pelas verificações nos relatórios e anuários do setor que ambos estão dispostos a empreender independente do cenário e dos riscos externos do projeto. Pela capacidade de gestão, os franqueadores estão claramente mais preparados para lidar com situações sistêmicas, inclusive pela falta de opção e que nesse caso uma das estratégias seria investir para novos projetos com franqueados da própria rede (ABF, 2016, p. 70). Enquanto os franqueados entrevistados, mesmo que afetados geralmente não se prendem aos cenários externos e ficam mais focados aos assuntos internos da unidade ou demandados pela rede.

P7. Os franqueadores e franqueados utilizam poucos critérios, além dos indicadores econômicos e o escopo, custo e prazo para avaliar o sucesso de um projeto de unidade de franquia. Proposição confirmada, pelas entrevistas trianguladas pelos consultores que inclusive apresentaram relatórios de avaliação de desempenho que comprovaram que os indicadores mais importantes são traduzidos em números para o negócio, enquanto as a avaliação da implantação da loja, fica baseada no prazo e orçamento de implantação.

Pode-se confirmar nos casos estudados, que poucos indicadores são utilizados para demonstrar o sucesso do projeto, basicamente estão focados nos resultados financeiros apresentados pela operação do negócio, como *payback*, lucratividade da loja e faturamento. Verificou-se também que o padrão do escopo, o custo de implantação e operação e os respectivos prazos para todas as tarefas julgadas importantes para o sucesso do projeto, são um dos critérios mais valorizados, só perdendo em prioridade para a avaliação da rentabilidade do projeto e do negócio.

Confirmou-se que o mais importante indicador de sucesso para a unidade de franquia, tanto do ponto de vista do franqueador quanto do franqueado, é o seu nível de retorno financeiro, confirmando que o conceito de sucesso para o IPMA (2012), de que é quando forem atendidos os requisitos e expectativas das partes interessadas no projeto. No entanto, fatores como satisfação dos envolvidos, ganhos de experiência e aprendizado, contribuição para o desenvolvimento da rede entre outros, são secundários e considerados consequentes das atitudes que levam o projeto a um bom retorno financeiro.

Percebeu-se que as redes dos casos que se destacam como a exemplo a Rede do Caso A, colocam maior esforço na sustentabilidade da rede. Investe em desenvolvimento de pessoal, inovação de produto e recompensas por desempenho, não só dos franqueados como

também das equipes deles. Essas marcas demonstraram maior avanço quantitativo na expansão.

Portanto, após essa verificação e triangulação se pode constatar e confirmar as proposições. Pode-se afirmar que a maior preocupação de uma rede de franquia com seu projeto de implantação e a sua avaliação de sucesso está na padronização, em conformidade com a Teoria da Sinalização (Bernard, 2014), seu retorno financeiro e que em seguida cuida-se do layout, padronização do serviço e produto e prazos ligados às fases, aos tempos de retorno dos investimentos e de respostas aos problemas. Sendo que os fatores que geram esses indicadores impactam nos recursos financeiros investidos e seus respectivos resultados ao longo do tempo.

Confirma-se que as redes de franquias focam suas avaliações de sucesso nos resultados financeiros, a partir de indicadores econômicos e com bastante vistas para o escopo do projeto para que siga um padrão e atenda os prazos pré-determinados para serem avaliados. Também, se pode observar que fazem poucas vistas para a satisfação das equipes envolvidas.

Observou-se, nas entrevistas principalmente com os franqueados, que eles partem do princípio de que, a qualidade do serviço prestado por cada equipe é o principal indicador da satisfação e evolução do profissional, por ter participado do projeto. Alegando que as equipes são várias e pequenas que geralmente são acompanhadas de perto e não faria muito sentido e nem necessário, registrar seus próprios sentimentos. Que também realizam avaliações de desempenho de serviço prestado, mas são poucas que se preocupam com a contribuição do projeto para a vida do profissional como, por exemplo, ganho de experiência, amadurecimento profissional.

Inclusive se percebeu que há uma rotatividade nas empresas envolvidas como fornecedora a cada novo projeto pela abrangência geográfica em que eles se dão, fazendo com que abram mão de investir na evolução das pessoas e empresas envolvidas no projeto, restando somente as equipes do franqueador e do franqueado com relacionamento contínuo e com possibilidade de se avaliar evolutivamente.

Dessa forma se percebeu que não é o foco das franquias a avaliação da satisfação das equipes envolvidas e da contribuição do projeto para a vida de todo profissional que dele participa e que se fazem poucas vistas para a contribuição de cada projeto para o sucesso e evolução de toda a rede de franquia. Notou-se que essa ocorrência de comportamento provavelmente se dá pelo baixo indicador de insucesso apresentado no setor de franquias quando comparados às empresas individuais.

4.3 LISTA DE RISCOS

De acordo com a literatura e os resultados encontrados nos casos, se constatou que existe o risco dos envolvidos menosprezarem (Kutsch & Hall, 2010), a maior parte das ferramentas técnicas de identificação de riscos e optarem por utilizar apenas as ferramentas mais básicas para prevenção de problemas, pois não é comum a prática formal de identificação de riscos, do planejamento para lidar com eles e mais raro ainda de gerar lições aprendidas para situações futuras.

Diante da proposta de se gerar uma lista de riscos para os projetos de implantação de unidade de franquias, lista-se na Figura 33 os riscos identificados na prática que não foram identificados na literatura, distribuídos conforme as teorias, os riscos individuais para o franqueador, para o franqueado e os riscos mútuos para ambos. Eles foram identificados a partir dos casos na prática dos projetos de implantação de unidade de franquias.

É necessário promover e estimular a prática de conselhos e troca de experiência para discutir a modernização e reciclagem da atuação da rede, desenvolver a manutenção da satisfação de todas as equipes envolvidas no projeto e no negócio. Uma vez que ambos franqueadores e franqueados estão focados no sistema padronizado e por estarem inspirados na experiência de vários anos, estão dispostos a assumirem os riscos normais e menosprezar riscos relevantes.

	AUTORES DAS TEORIAS	RISCOS PARA O FRANQUEADOR	RISCOS PARA O FRANQUEADO	RISCOS PARA AMBOS
Teoria da Agência	Combs et al (2004); e Marques (2006)	Não alcançar o engajamento do franqueado	Ser intolerante a riscos	Perda de confiança
		Desequilíbrio emocional do franqueado	Não dialogar	Desgaste de relacionamento
		Indisposição para o aprendizado e evolução a partir de novos projetos e franqueados.	Ter excesso de insegurança	Falta de pró-atividade do franqueado
		Não conhecer totalmente as limitações do franqueado para lidar com o projeto e operação	Perder o entusiasmo e motivação	Falta de sinergia entre franqueado e franqueador
		Risco de ignorar a necessidade de identifica-los e trata-los tecnicamente	Ser impaciente para resultados	Haver demasiada expectativa do franqueador e/ou do franqueado
			Ter excesso de confiança na rede ou autoconfiança	Ignorar a satisfação das equipes do projeto e da operação como métrica de sucesso
			Limitar-se apenas aos conhecimentos transferidos pela rede	
			Não conhecer todos os riscos antecipadamente através da rede	
Teoria de Contratos e Propriedades	Martin (1998); Burns (2007); Marques (2006); e ABR (2014)	Escolha inadequada do franqueado	Sofrer na unidade com danos da imagem da rede	Realizar contrato inadequado da locação do ponto
		Alcançar baixa captação de potencial franqueado	Perda de investimento por não conseguir repassar a unidade caso desista	Realizar contrato inadequado entre a unidade e a rede
			Desistir precocemente do projeto	Falta de franqueado substituto para assumir a operação no caso de saída do atual
Teoria da Simulação	Bernard (2014)		Fazer uso de fornecedores não homologados tanto na implantação, quanto na operação	Perda de informação por falta de registro de lições aprendidas
			Investir em itens desnecessários	Falhas de comunicação entre equipes
Teoria da Escassez de Recursos	Bernard (2014)	Haver alto índice de desaprovação de potenciais franqueados	Realizar compras demasiadas e exceder o estoque ideal	Realizar um projeto sem liquidez ou sem payback
		Haver saída do franqueado já em operação	Assumir demasiado risco de implantação (Modelo auto implantação)	Falta de excelência administrativa do franqueado
		Não compartilhar os recursos (Modelo chave na mão)	Não possuir banco de dados de fornecedores atualizados	Não atender ao prazo do projeto
			Não possuir o perfil adequado para a liderança	Faltar recurso de capital de giro, por haver pouco recurso do franqueado
			Não possuir as habilidades necessárias para lidar com as ferramentas gerenciais e de TI fornecidos pela rede	Possuir recursos de TI desatualizado
			Falhar na implantação e operação por falta de suporte da rede	Possuir manuais de reforma, implantação, operação, gestão e suporte desatualizados
	Não adquirir experiência em tempo hábil para implantar e gerir o projeto			

Figura 33 – Lista de Riscos Identificados na Prática Ausentes na Literatura

Fonte: Autor

Pode-se afirmar que a maior preocupação de uma rede de franquias com seu projeto de implantação e a sua avaliação de sucesso está no padrão do layout, padronização do serviço e produto e prazos ligados às fases, aos tempos de retorno dos investimentos e de respostas aos problemas. Sob a alegação que as equipes são várias e pequenas, que geralmente são acompanhadas de perto, e não faria muito sentido registrar seus próprios sentimentos.

Essa combinação de excesso de confiança mútua, e pouca avaliação dos riscos expõe a rede e a unidade a diversos problemas conforme apontado na pesquisa e a disposição do franqueado para correr riscos deriva, da confiança na experiência e capacidade do franqueador em contornar situações desafiadoras.

Assim, fica evidente a preocupação das redes de franquia com os requisitos de escopo, prazo e investimento, dando a noção de que as redes dos casos que se destacam, colocam maior esforço na sustentabilidade da rede, e estão mais propensas a ter seus objetivos e conseqüentemente expectativas mais alinhadas com as dos franqueados, e isso se dá principalmente porque ela assume e compartilha uma maior parcela dos riscos.

5. CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA

Nessa pesquisa a contribuição para a prática foi identificar de maneira sistematizada uma lista de riscos que podem ocorrer na implantação de uma unidade de franquia e a possibilidade de melhorias nos processos para garantir implantações mais bem sucedidas, mesmo em organizações de sucesso.

Identificou-se que o interesse particular dos franqueadores em expandir mais rápido, e com menor recurso e dos franqueados, em ter retorno com melhor custo benefício de tempo e retorno com menos riscos. Pode ser benéfico em redes de franquias quarto nível de geração ou mais, que conta com um franqueado engajado e preparado e pode promover o crescimento da rede e satisfazer o franqueado. Mas no caso oposto de pouco suporte a um franqueado pouco preparado, potencializar riscos ou gerar novos problemas e inclusive pode provocar danos à imagem da rede.

Percebeu-se que excesso de confiança, ignorar os riscos e não se ater à satisfação das equipes envolvidas, pode ser um fator muito maléfico na busca do sucesso das unidades de franquias. Fazendo-se necessário fazer vistas para os riscos na implantação da unidade de franquia, para aumentar as chances do sucesso do projeto.

As confirmações das proposições permite recomendar aos franqueadores e aos franqueados a aplicação mais efetiva no planejamento da implantação da unidade de franquia, com o uso da gestão dos riscos e tratamento dos riscos que podem impactar negativamente não apenas a unidade sendo implantada, mas também a rede, inclusive explorando melhor as oportunidades que o projeto pode proporcionar.

Percebeu-se que o projeto de implantação da unidade de franquia do caso C, que contou o suporte intensivo do consultor externo ao franqueado, que ele já havia contratado antes mesmo de definir qual marca aderir, foi se não determinante, ao menos muito importante para o alcance dos objetivos do franqueador e do franqueado.

A empresa provedora da consultoria com sua experiência em implantação e operação de franquias no seguimento da unidade do caso estudada proporcionou a possibilidade de preencher todas as lacunas que os serviços e suporte do franqueador poderiam deixar com o franqueado, ela também transferiu a sua experiência simultaneamente ao suporte que provia, dando condição ao franqueado de uma unidade experiente, diferente de um franqueador recém-integrado na parceria.

Essa parceria entre o consultor, franqueado e franqueador possibilitou alinhar uma linguagem com menores ruídos, menos falhas e maior produtividade. Ela também garantiu ao

franqueado maior produtividade e aumento do nível de acerto nas decisões evitando perdas de vários tipos de recursos que geralmente são limitados, bem como tempo, financeiro e de gestão. Ela evitou retrabalho e gerou aumento de competitividade por dar maior fluidez nas atividades e velocidade na melhoria de desempenho da unidade por colaborar com a curva de aprendizagem.

Assim, é notório que da mesma forma que um projeto pode provocar e correr riscos, ele também pode gerar oportunidades. Dessa forma listam-se na Figura 34, as oportunidades durante o projeto para o franqueador e para o franqueado.

Franqueador	Para o Franqueado
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar e desenvolver a equipe e abrir novas portas para o aprendizado a partir da nova experiência a cada projeto • Atualizar projetos, conceitos, filosofias e políticas de negócio, relacionamento e contratos. • Descobrir e desenvolver características atraentes de comportamentos, talentos e mercados • Expandir com o mesmo franqueado • Substituir um franqueado com baixo desempenho • Desenvolver novas técnicas de aprendizagem e transferência do conhecimento • Projetos iniciado sem franqueado: <ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolver, testar e promover as equipes internas e experimentar novos mercados e produtos ○ Testar e reciclar o sistema sem que haja distorções por interesses alheios ou politicagem ○ Desenvolver lojas conceitos, ou unidades institucionais não tão lucrativas • Projetos iniciados com franqueado: • Aproveitar a experiência de um profissional do ramo, ou da própria equipe • Minimizar o custo com suporte e recursos em gerais • Gerar experiência para a equipe do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Eleger e talvez participar de um conselho de franqueados • Ser reconhecido e destacar na rede baixando custos de investimento e operação • Entrar em unidade já inaugurada, porém com baixo desempenho • Expandir com novas unidades • Desenvolver estabilidade e maturidade emocional para lidar com o projeto e o negócio

Figura 34 – Lista de Oportunidades

Fonte: Autor

Igualmente um projeto pode gerar para o franqueador e franqueado oportunidades que podem ser aproveitada por ambos os atores, essas são listadas na Figura 35.

- Gerar maior sentido de propriedade do franqueado pelo negócio, promovendo maior engajamento para o sucesso do negócio, pelo esforço e envolvimento no negócio desde a identificação do ponto.
- Baixar custo, simular relações de conflito e viver experiências intensas mesmo que em fases curtas
- Gerar e aproveitar lições aprendidas
- Amadurecer com o conflito
- Gerar a evolução da rede mutuamente
- Alinhar suas expectativas e tirar maior proveito delas
- Aprendizado
- Gerar a troca e compartilhamento de ideias e conhecimentos
- Aprendizagem contínua
- Multiplicar os recursos
- Alcançar maior amplitude do negócio quanto a mercados, negócios e clientes
- Viver experiências a experiência de um projeto respaldado por uma rede
- Aproveitar oportunidades que só surgem em momentos de crise

Figura 35 – Lista de Oportunidades: Ambos Franqueadores e Franqueados

Fonte: Autor

A cada projeto se amplia os conhecimentos de cada envolvido, seja ele da equipe dos fornecedores, franqueador ou franqueado pelas novas experiências vividas. Oportuna às redes de franquias atualizarem-se em diferentes ambientes, culturas, reestruturando os conceitos, filosofias, políticas e inclusive os contratos. E ainda descobrir e desenvolver características organizacionais e talentos profissionais.

Também é uma oportunidade para o franqueador de se expandir com franqueados de dentro da rede, fazer manutenção e até substituição de franqueados com baixo desempenho e ainda transferir conhecimentos daqueles que mais se destacam. Ao contrário de quando se inicia um projeto com um franqueado que as vantagens já estão mais ligadas, à economia e ao compartilhamento de recursos por promoção da equipe interna, para novas experiências, ou por já contratar um profissional pronto evitando maiores esforços de tempo e recursos.

Enquanto, a oportunidade do franqueado é poder participar de um conselho de franqueados que dá acesso às informações que um empreendedor comum não poderia. Quanto maior for sua participação, maior será o destaque na rede, fator que geralmente proporciona melhores custos de suporte e melhor relacionamento. Além de poder participar de novas unidades, inclusive já em operação e a cada projeto ganhar amadurecimento profissional e até mesmo emocional para lidar com os desafios de projetos e negócios.

Esta pesquisa tem como objetivo prático mostrar a importância para as organizações da melhoria do desempenho das redes de franquias sob uma atuação com riscos melhores estabelecidos e capazes de serem tratados efetivamente.

A inexperiência do entrante no mundo empreendedor merece atenção porque muitas vezes ele pode considerar que usando o modelo de franquia, enfrentará menos riscos e com ganhos prometidos com resultados muitas vezes em prazos curtos. Ele utiliza todos os seus recursos e inclusive suas motivações e sonhos. Pode se frustrar por não receber o suporte adequado. Vale ressaltar que esses profissionais trabalhando apenas em setores específicos das organizações, não estão preparados para lidar com a autonomia, a necessidade de tomada de decisão baseada em fatores dinâmicos do mercado e a falta de segurança do ambiente do empreendedorismo.

Chama-se a atenção das redes de franquias, que em momento de duras crises econômicas e políticas, as franquias receberão esse tipo de investidor. Entretanto, sem o perfil empreendedor necessário, mas munido dos recursos financeiros acumulados por anos, acabam pondo a perder a sua última segurança. Faz-se necessário, não só a atenção, como também a responsabilidade social de avaliar com severa criticidade esses potenciais franqueados, e se aprovados fornecer-lhes todo o respaldo necessário para o sucesso do projeto.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Grande limitador desta pesquisa é o número de casos, ou seja, de apenas três estudos de casos, com apenas três entrevistados por caso, para um universo tão vasto de organizações, mesmo diante da representatividade dos casos escolhidos. Também foi um limitador pesquisar em redes bem estruturadas que possuem rígidas políticas de segurança e confidencialidade, limitando o acesso a documentos e relatórios, fatores que poderiam gerar mais dados para a pesquisa. Uma distribuição geográfica nacional e talvez até mesmo internacional das unidades pesquisadas permitisse uma avaliação mais abrangente. No entanto, os recursos humanos, financeiro e de tempo da pesquisa limitados, fez com que se focasse a pesquisa nas sedes e lojas das redes que localizadas aos arredores da capital paulista. Apesar de que todas as marcas dos casos terem representatividade nacional e presença, inclusive no exterior.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para descrever como o franqueador e o franqueado percebem os riscos e o sucesso de um projeto de implantação de unidade de franquia, esta pesquisa utilizou em uma abordagem descritiva, o método de estudo de caso múltiplos, começando com uma revisão da literatura, buscando elementos que pudessem embasa-la. Foi utilizada uma abordagem descritiva na busca de fatos novos e relevantes para o tema, com base em uma análise qualitativa.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com os gestores de projetos de implantação das unidades de franquia das redes escolhidas. Foram utilizadas como dados secundários e para triangulação das entrevistas, informações e documentos disponíveis no site do franqueador, na ABF, SEBRAE, sindicatos e órgãos de fomento e/ou regulação do setor, também dados disponíveis na mídia, disponibilizados em visitas às unidades das redes e em eventos fechados promovidos por franquias para divulgar as marcas. Históricos de problemas em sites como o Reclameaqui.com, também fizeram parte dos itens observados.

Para responder a questão de pesquisa, buscaram-se descrever os riscos para esse tipo de projeto, os critérios utilizados para avaliar os seus riscos e a perspectiva de sucesso na sua implantação, identificados na literatura e na prática, a fim de se gerar uma lista de riscos para o projeto de implantação de unidade de franquia.

Pode-se observar nos casos pesquisados, que ambos franqueados e franqueador, ora por excesso de confiança no histórico de sucesso, ora por negligência e outras por falta de conhecimento acerca dos riscos, acabam por não identificar de forma abrangente a maior parte dos riscos inerentes a uma implantação de unidade de franquia e conseqüentemente acabam se expondo mais aos riscos, pela falta de oportunidade de trata-los, já que não os identifica.

Percebeu-se a ausência de alguns riscos na literatura que foram identificados nos casos estudados como, por exemplo: desatualização de manuais; investimento em recursos de TI desatualizado ou em fase de substituição; suporte insuficiente de TI; gestores franqueados incapazes de gerir eficientemente as compras; falta de estabilidade e maturidade emocional para lidar com o projeto e o negócio; falta de comprometimento com o sucesso do projeto, que se limitam aos conhecimentos transferidos pela rede e não buscam aprofundar-se; impossibilidade de vender o negócio, caso desistam; falta de gestão de risco formal; perda de informação importante pela falta de registro formal de lições aprendidas; falta de engajamento por insatisfação das equipes envolvidas no projeto; excesso de confiança ou insegurança e franqueado sobrecarregado, no caso de investir em mais de uma loja ao mesmo tempo.

Verificou-se também que a identificação de riscos é pouco utilizada em projetos de unidades de franquias. Em um dos casos, a maior preocupação com os riscos do projeto ocorreu até o período da inauguração. A experiência das franquias nesse tipo de projeto acaba fazendo com que elas, por excesso de segurança, menosprezem a maior parte das ferramentas e técnicas de identificação de riscos e opte por utilizar apenas as mais básicas para prevenção, como: *check-list*; análise de cronograma; verificação de manuais; suporte de consultores experientes; reuniões periódicas; e suporte da franqueadora durante a implantação da loja e depois os relatórios gerenciais de indicadores de resultados financeiros e desempenho de atuação durante as operações da loja. Também se confirmou não ser comum a prática formal de gerar lições aprendidas e disseminar pela rede, importante para a transferência do conhecimento adquirido. No entanto, percebeu-se que a fase do projeto em operação como loja, pode gerar problemas com maiores impactos à marca. Esses riscos são muito mais difíceis de identificar e controlar (Kutsch & Hall, 2010), uma vez que o projeto interage também com o seu ambiente externo.

A prática do planejamento de respostas aos riscos em projetos de unidades de franquias também não foi observada. Se pôde perceber que, algumas redes de franquias perdem a oportunidade de registrar e disseminar os riscos de problemas e respectivas prevenções, focadas nas experiências tradicionais da marca. É destaque a ascensão da Rede do Caso A, com maior crescimento dos números de unidades no mesmo período de tempo que as outras redes estudadas, com a adoção, valorização e estímulo à prática de lições aprendidas, gerando inclusive conselhos em diversos níveis para discutir a modernização e reciclagem da atuação. Também é notória, a partir das entrevistas, a crença do franqueado no histórico de sucesso da rede, o que cria grande expectativa no suporte que receberá.

Existem objetivos conflitantes entre o franqueador e o franqueado que são menosprezados por eles. Quando há sintonia entre o franqueador e o franqueado, eles agem e reagem na mesma direção, evitam conflitos e ajudam a criar soluções estratégicas. Entretanto, a pesquisa demonstrou que a sintonia entre as expectativas do franqueador e do franqueado, não é unânime entre as redes de franquias. Inclusive, as redes de franquias que se auto reconhecem, com nível de geração mais elevado como se percebe no Caso A, estão mais propensas a ter seus objetivos e expectativas mais alinhadas com as dos franqueados.

Tanto o franqueado quanto o franqueador estão dispostos assumir riscos em projetos de unidades de franquias, provavelmente por se tratar de marcas consolidadas, que geralmente o franqueado se sente à vontade com os riscos apontados pelo franqueador,

questiona pouco, acredita na parceria, se comprometendo com os riscos apontados. Entusiasmado com a oportunidade de investir em um negócio mais seguro e com promessa de maior chance de sucesso, em troca de sua força de trabalho e intelecto, está disposto a compartilhar e assumir riscos que às vezes ele desconhece como foi o caso da unidade de franquia da Rede do Caso B.

A falta de conhecimento e informação sobre riscos faz com que ambos franqueadores e franqueado, assumam riscos sem saber que eles existam em projetos de unidades de franquias. De acordo com Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV, 2006, p. 33), o próprio associativismo entre as empresas já pode colaborar para dirimir custos e minimizar problemas, no entanto, se constata que não é uma prática comum a troca de experiência entre as unidades, focada apenas na disseminação do conhecimento na própria rede. Observa-se que esta disposição do franqueado para correr riscos deriva de sentir-se seguro e confiante na experiência e capacidade do franqueador em contornar situações desafiadoras (Lima et al., 2012). Percebeu-se pelas verificações nos relatórios e anuários do setor que ambos estão dispostos a empreender independente do cenário e dos riscos externos do projeto. Pela capacidade de gestão, os franqueadores estão claramente mais preparados para lidar com situações sistêmicas, inclusive pela falta de opção e que nesse caso uma das estratégias seria investir para novos projetos com franqueados da própria rede (ABF, 2016, p. 70).

Em relação ao sucesso dos projetos, os franqueadores e franqueados utilizam poucos critérios para avaliá-los: indicadores econômicos, escopo, custo e prazo. Pôde se perceber que os indicadores mais importantes são traduzidos em números para o negócio, enquanto as a avaliação da implantação da loja, fica baseada no prazo e orçamento de implantação. Basicamente estão focados nos resultados financeiros apresentados pela operação do negócio, como *payback*, lucratividade da loja e faturamento. Verificou-se também que o padrão do escopo, o custo de implantação e operação e os respectivos prazos para todas as tarefas julgadas importantes para o sucesso do projeto, são um dos critérios mais valorizados, só perdendo em prioridade para a avaliação da rentabilidade do projeto e do negócio.

Dentre as redes estudadas, a que mais se destaca a Rede do Caso A, coloca maior esforço na sustentabilidade da rede. Investe em desenvolvimento de pessoal, inovação de produto e recompensas por desempenho, não só dos franqueados como também das equipes deles. Consequentemente, essa marca demonstrou maior avanço quantitativo na expansão. Para as outras Redes estudadas o sucesso está no seu retorno financeiro, padronização do

layout da loja, serviço e produto e inclusive aos prazos ligados às fases, ou seja, aos tempos de retorno dos investimentos e de respostas aos problemas. Sendo que os fatores que geram esses indicadores impactam nos recursos financeiros investidos e seus respectivos resultados ao longo do tempo.

A partir dos riscos encontrados nas análises efetuadas gerou-se uma lista de risco para um projeto de implantação de unidade de franquia. Acredita-se que após uma validação com estudos futuros mais abrangentes e confirmadores, essa lista de risco pode expandir a literatura existente. Inclusive recomenda-se introduzir uma identificação de riscos mais específica para cada projeto e não se basear só no que já ocorreu no passado, avaliar as respectivas probabilidades, identificar novos riscos, após a atualização do plano para o melhor controle dele, além de ser necessário praticar o processo de registro de lições aprendidas, após a implantação de cada unidade de franquia. Pois, acredita-se que os indicadores econômicos positivos serão consequentes também desse esforço. Portanto, essa pesquisa mostra a importância das redes de franquias intensificarem sua observação, quanto ao fato de que cada novo projeto de unidade de franquia colaborar com a imagem da rede, e como os riscos e oportunidades afetam cada um dos projetos. Também desenvolverem a manutenção da satisfação do consumidor, mas também das equipes internas que acabam colaborando criativamente a novas soluções. Busquem a perenidade a partir da sustentabilidade dos projetos.

6.1 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Também é notória a presença de fatos previstos na literatura e sua ligação com as respectivas teorias, sendo as Teorias da Agência, de Contratos, de Propriedades, da Escassez de Recursos e a da Sinalização as principais. Inclusive, ligados às mesmas teorias foram encontrados novos riscos para um projeto de implantação unidade de franquia. Mas se registra aqui neste trabalho que seria interessante haver estudos que abordassem Teorias Comportamentais observando as interações entre franqueadores e franqueados, franqueados e sua equipe e inclusive comportamento do consumidor, que possam impactar tanto nas unidades franqueadas, como gerar outros riscos para toda a rede. Realizar uma pesquisa survey para avaliar, se os riscos identificados são realmente os mais importantes e comuns, em um formato e amostra com maior abrangência geográfica, a fim de verificar vieses culturais. Sugere-se que mais marcas sejam adicionadas na pesquisa, de preferência algumas do mesmo ramo para possibilitar a comparação, e se possível acrescentar outros ramos que

tenham também grande representatividade no setor de franquias como, por exemplo, o ramo da alimentação. A pesquisa em redes de franquias nas várias gerações também poderia ampliar ou mesmo identificar resultados divergentes aos encontrados nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Franchising. (2014). *Microfranquias: Guia de Orientação*. São Paulo, SP: AUTOR.
- Associação Brasileira de Franchising. (2015a). *Desempenho franchising brasileiro 2014*. (p. 30). São Paulo, SP: AUTOR.
- Associação Brasileira de Franchising. (2015b). Evolução do setor 2003-2014 [Portal].
- Associação Brasileira de Franchising. (2015c). *Guia Oficial de Franquias ABF 2015*, 1(17), 486.
- Associação Brasileira de Franchising, Revista Franquias & Negócios. (2016). O Novo Franchising em 2016: Após um ano de desafios econômicos e adaptações nos modelos de negócios, como as franquias devem se posicionar daqui em diante? *Revista Franquia & Negócios ABF*, 11(64), 132.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2009). *Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes*. (1º ed). Rio de Janeiro, RJ: AUTOR.
- Alon, I., Alpeza, M., & Erceg, A. (2007). Implementation of franchising as a business model in Croatian business context. In *3rd International Conference on Economics and Management of Networks*.
- Associação Brasileira de Agências de Viagens. (2006). *Agências de Viagens no Brasil: Pesquisa Setorial* (Diagnóstico dos fatores críticos da competitividade setorial: agenciamento e operações turísticas No. D536) (p. 32). Salvador, BA.
- Bernard, D. A. (2014). *Como tornar sua empresa uma franquia* (01 ed, Vol. 01). DF, BR: SEBRAE.
- Burns, T. (2007). The legal implications of reputation risk management for franchisors. *Journal of International Commercial Law and Technology*, 2(4), 231.
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos* (3ª ed). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Castrogiovanni, G. J., Bennett, N., & Combs, J. G. (1995). Franchisor types: Reexamination and clarification. *Journal of Small Business Management*, 33, 45–55.
- Combs, J. G., Michael, S., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907–931. <http://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006>

- Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising research frontiers for the twenty-first century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253–268. <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.08.002>
- Dant, R. P., Paswan, A. K., & Kaufman, P. J. (1996). What we know about ownership redirection in franchising: A meta-analysis. *Journal of Retailing*, 72(4), 429–444.
- Eisenhardt, K. M.. (1988). Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 488–511. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256457>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. <http://doi.org/10.2307/258557>
- El Bercovitz, J. (2002). The Option to Expand: The Use of Multi-Unit Opportunities to Support Self-Enforcing Agreements in Franchise Relationships. *Academy of Management Proceedings*, 2002, Y1–Y6.
- Fleury, A. C., & Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas Para a Internacionalização da Indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129–144.
- Freitas, A. (2013, junho 6). Quem fiscaliza o quê na cadeia de produção de alimentos | O GLOBO.com [Jornalístico].
- García, A. N., de Castro, E. C. D., & Cataluña, F. J. R. (2006). Franchisor types in Portuguese franchising. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11(2), 97–114.
- Heldman, K. (2005). *Gerência de projetos: Fundamentos. Um guia prático para quem quer certificação de projetos* (10^o ed). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Hunt, S. D. (1972). The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution. *The Journal of Marketing*, 36, 32–38.
- Hunt, S. D. (1973). The trend toward company-operated units in franchise chains. *Journal of Retailing*, 49(2), 03 – 12.
- Hyvari, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal*, 37(4), 31.
- Jensen, M.; Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. v. 3, n. 4, p. 305-360.
- International Franchise Association Educational Foundation. (2015). *Franchise business economic outlook for 2015* (p. 27). EUA: Author.

- International Franchise Association. (2015). *Franchise business: Economic outlook* (p. 01). EUA: AUTHOR.
- International Franchise Association Educational Foundation. (2013). *Franchise Business Economic Outlook for 2013* (No. I) (p. 26). EUA: Autor.
- International Project Management Association Brasil. (2012). *NCB-National competence baseline versão 3.0: Referencial brasileiro de competências IPMA Brasil Versão 3.0, r3. 0* (3^o ed). São Paulo, SP: AUTHOR.
- Jaafari, A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift. *International journal of project management*, 19(2), 89–101.
- Khauaja, D. M. R., & Toledo, G. L. (2011). O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo de caso com franqueadoras. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 6(1), 42–62.
- Kutsch, E., & Hall, M. (2010). Deliberate ignorance in project risk management. *International Journal of Project Management*, 28(3), 245–255. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.003>
- Lima, A. S., Luna, R. M., & Sousa, A. R. de. (2012). Evolução do sistema de franquias no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 11(1), 94–112. <http://doi.org/10.5585/remark.v11i1.2261>
- Marques, D. S. P. (2006). *Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras...* Dissertação, Ribeirão Preto, SP.
- Marques, D. S. P., Merlo, E. M., & Nagano, M. S. (2009). Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. *REAd*, 15(62), 30.
- Martin, R. E. (1998). Franchising and risk management. *The American Economic Review*, 78(5), 954–968.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2^a ed). São Paulo, SP: Atlas.
- Melo, P. L. de R., Andreassi, T., & Oliveira Jr, M. de M. (2010). Fusão e internacionalização de franquias brasileiras: O caso trend foods e China in Box. *Inovação, Gestão e Produção*, 02(09), 13–24.
- Melo, P. L. de R., Borini, F. M., & Cunha, J. A. C. da. (2014). Microfranchising value perception and structural elements. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 328–350.

- Melo, P. L. de R., Borini, F. M., Oliveira Jr, M. M., & Parente, R. C. (2015). International analysis of the countries where brazilian franchise chains operate. *Revista de Administração*, 50(1), 26–39. <http://doi.org/10.5700/rausp1182>
- Merrilees, B., & Frazer, L. (2006). International franchising success factors: Front end risk management. In *Australian and New Zealand Marketing Academy* (p. 8). Brisbane, Queensland, Australia: Dr Yunus Ali, Mrs Maria van Dessel.
- Murray-Webster, R., & Pellegrinelli, S. (2010). Risk management reconceived: reconciling economic rationality with behavioral tendencies. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, 1(1), 1–16.
- Office of Government Commerce. (2009). *Managing successful projects with PRINCE2* (5^o ed). London: Stationery Office Books.
- Oliveira, S. R. D. (2011). *Proposta de modelo qualitativo de gestão de risco para pequenas empresas não financeiras brasileiras: estudo de caso de uma empresa do setor de serviços em regime de franchising*. Dissertação, Rio de Janeiro.
- Pérsico, J. A., & Paula, J. de. (2013). *Sistema de franquias: O sistema de franquias franqueador e franqueado* (1^o ed, Vol. 1). DF, BR: SEBRAE.
- Project Management Institute (2013). *A guide to the project management body of knowledge* (5^o ed). Pennsylvania: USA: Autor.
- Russo, R. de F., & Sbragia, R. (2014). Incerteza Imprevisível em Projetos Inovadores: Criando Sentido com a Gestão de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 05(02), 24–39. <http://doi.org/10.5585/gep.v5i2.204>
- Samii, M., Aliouche, E. H., & Wright, R. (2008). Mitigating risks in internationalization decisions: the choice of the optimal entry mode.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23^o ed, Vols. 1–6^a). São Paulo, SP: Cortez.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Siluk, J. C. M., Junior, A. L. N., & Marques, K. F. S. (2013). Model for Measuring the Performance of Brazilian Franchise Segments, 9.
- Thamhain, H. (2013). Managing Risks in Complex Projects. *Project Management Journal*, 44(2), 20–35. <http://doi.org/10.1002/pmj.21325>
- Torres, L. F. (2014). *Fundamentos do gerenciamento de projetos: Grandes especialistas brasileiros* (1^o ed). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

- Vargas, R. V. (2009). *Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos* (7ª ed). Rio de Janeiro, RJ: Brasport.
- Varotto, L. F., & Oliveira Neto, G. C. de. (2013). Theoretical perspectives in franchising: A network analysis. In *XXXVII - Encontro da ANPAD* (p. 16). Rio de Janeiro, BR.
- Vasconcelos, H., & Gelman, J. J. (1987). Franchising. *Revista de Administração de Empresas*, 27(4), 27–68. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901987000400013>
- Vianna, N. W. H., Melo, P. L. de R., & Ryngelblum, A. L. (2014). Processo decisório na internacionalização de redes de franquias brasileiras. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 9(1), 101–118.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (4ª ed). Porto Alegre, RS: Bookman.

APÊNDICE A

PROTOCOLO DA PESQUISA

1ª SEÇÃO

DADOS DA PESQUISA

Pesquisador: Adm. Sidney Lincoln Vitorino

E-mail: sidneylvitorino@gmail.com

Orientadora: Rosaria de Fátima M. S. Russo

E-mail: rosaria@r2dm.com.br

Universidade: Universidade Nove de Julho – UNINOVE - www.uninove.br

Rua Deputado Salvador Julianelli, s/n - Barra Funda, São Paulo - SP, 01156-080.

Secretaria da Pós Graduação: Carol Soares

Fone: 11-2633-9000 carolsoares@uninove.br

Tipo de Pesquisa: Mestrado Profissional

Linha de Pesquisa: Estratégia em Administração

Curso: Mestrado Profissional Em Administração: Gestão de Projetos

Objetivo da Pesquisa: Descrever, como o franqueador e o franqueado percebem os riscos de um projeto de implantação de unidade de franquia.

Este trabalho também pretende contribuir com a prática organizacional, gerando uma lista de riscos para a implantação de uma unidade de franquia.

CRONOGRAMA DA PESQUISA

Outubro/2015 à Janeiro/2016 – Entrevistas com profundidade, obtenção e verificação de documentos e dados secundários.

Março/2016 – Apresentação dos Resultados da Pesquisa

2ª SEÇÃO

DADOS DO ENTREVISTADO E ENTREVISTA

Participante

Entrevistado: Consultor () Franqueador () Franqueado () _____

Nome: _____ Formação: _____

E-mail: _____ Fone: _____

Empresa: _____ Área: _____

Cargo: _____ Desde: / / _____

Rede de Franquia

Nome da Rede: _____

Setor: Fabricante Varejista () Atacadista Varejista () Serviço Varejista () _____

Tipo de Franquia: Master () Desenvolvedora () Unidade () _____

Nível de Geração da Franquia: 1ª () 2ª () 3ª () 4ª () ou 5ª () _____

Preço de Uma Unidade de Franquia : _____

Market Share: Nª Unid.: Nª Func: Fatur em R\$: Lucro: _____

Produtos: _____

Clientes: _____

Concorrentes: _____

Entrevista

Local: _____ Data: / /2015. Horário de início: : Fim: :

Tipo de entrevista: Face-a-face () Mediada () _____

Modelo de Registro: Gravada () Áudio e Vídeo () Anotada () E-mail () _____

Sigilosa: Sim () Não () Carta de Autorização: Sim () Não () _____

3ª SEÇÃO

Frase de abertura da entrevista:

“É de grande importância gravar essa entrevista e registrá-la para facilitar o entendimento e futuras revisões da pesquisa”.

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

Neste protocolo de apresenta as questões das entrevistas bem como os termos e propostas dos casos. As questões visaram elucidar os estudos de casos e os termos com suas propostas norteavam a forma para chegar as descobertas. Todo o protocolo embasado na teoria, serviu de direcionador para a pesquisa e os estudos de casos, a partir da fundamentação teórica acerca dos temas estudados.

Entrevistado	Questionário da Entrevista
Todos	01. Quais problemas você vivenciou no projeto?
	02. De que forma você buscou identificar os riscos e/ou oportunidades que poderia surgir no projeto?
	03. Como foram Evitados os possíveis problemas do projeto?
	04. Você acredita que houve sintonia de interesses e expectativas entre franqueado e franqueador?
	05. Você sabia qual era o indicie de sucesso da franquia?
	06. Em que momento a franquia esclareceu os riscos do projeto? Como ela fez isto?
	07. Quais os problemas que aconteceram que você desconhecia para esse tipo de projeto?
	08. Quais problemas você acredita que poderiam ter sido evitados e como seriam?
	09. Quais são os indicadores utilizados para medir o sucesso do projeto?
	10. O que você acredita ser um indicador de sucesso no projeto?
	11. Quais critérios poderiam medir a satisfação das equipes envolvidas no projeto?
Franqueador	12. Quanto tempo você estava disposto a aguardar pelo sucesso dessa unidade de franquia?
Franqueado	12. Quanto tempo você estava disposto a aguardar pelo sucesso dessa unidade de franquia?
Consultor	12. Como você descreveria a perspectiva de sucesso do franqueado e do franqueador para esse projeto?

4ª SEÇÃO

O CASO

A unidade da pesquisa será projetos de implantação de unidades de franquias. Nesta pesquisa se observará como as percepções do franqueador e do franqueado sobre os riscos de uma implantação de unidade de franquia podem contribuir para o sucesso nesse tipo de projeto.

A pesquisa será realizada por estudo de caso em projetos de implantação unidades de franquia, usando como critério para eleição do projeto e respectiva rede para o caso, redes com mais de dez de experiência e mais de cinquenta unidades implantadas, pertencentes ao segmento de varejo de alimentação, vestuário, lazer, educação e perfumaria que representam os mais difundidos segmentos de redes de franquias no Brasil e no mundo.

Também será utilizado como estratégia de pesquisa:

- ✓ Entrevistas com duração média de uma hora, realizadas pessoalmente com os responsáveis por esse tipo de projeto. Espera-se entre, outubro de 2015 e janeiro de 2016, entrevistar três gestores sob o ponto de vista do franqueado, três sob o ponto de vista do franqueador e três consultores diretamente envolvidos nos projetos, sendo um trio de cada projeto;
- ✓ Análise de dados secundários por documentos utilizados na implantação de uma unidade de franquia, bem como Circular de Oferta de Franquia [COF], contrato de franquia. Relatórios de indicadores de desempenho de implantação, entre outros que se possa ter acesso e
- ✓ Coleta de dados com órgãos fomentadores como ABF e SEBRAE entre outros específicos de cada segmento.

Durante e após as entrevistas e coletas de dados secundários será realizada entre outubro e 2015 e janeiro de 2016, as triangulações dos dados e analisados as informações a fim de gerar reflexão e possibilitar o alcance dos objetivos da pesquisa.

Espera-se que em ao final de fevereiro se possa concluir a pesquisa e apresentar os respectivos resultados alcançados e cumprir com os objetivos da pesquisa.

5ª SEÇÃO

LISTA DE ORIENTAÇÕES GERAIS AO PESQUISADOR

Pré-entrevista

- () O tempo reservado para entrevista considera 15 min antes e depois para apresentação e conclusão da pesquisa.
- () Foi considerada a possibilidade de um café ou almoço com o entrevistado.
- () O local da entrevista é propício, calmo e reservado.
- () Foram confirmados a entrevista, o horário, local e acesso e documentos para entrada na organização. Nome, área, cargo e ramal do entrevistado.
- () O entrevistador porta gravador, lápis e protocolo pré-impresso.

Pós-entrevista

- () Dar liberdade para ser contatado pelo entrevistado.
- () Solicitar a permissão para novas indagações.
- () Solicitar ao entrevistado críticas, sugestões ou comentários.
- () Solicitar que o entrevistado sugira outras pessoas (de dentro da sua organização ou não e pegar o respectivo contato) que poderiam contribuir com a pesquisa.
- () Combinar uma checagem posterior da entrevista pelo entrevistado.
- () Informar o prazo e formato de divulgação da pesquisa na dissertação.