



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS FRANQUEADAS DE OURO PRETO-  
MG**

**Samuel da Costa Pimenta**

**Mariana**

**2019**

**Samuel da Costa Pimenta**

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS FRANQUEADAS DE OURO PRETO -  
MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como pré-requisito necessário para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa.

**Mariana**

**2019**

P644g Pimenta, Samuel da Costa.  
Gestão Estratégica Em Empresas Franqueadas De Ouro Preto-MG  
[manuscrito] / Samuel da Costa Pimenta. - 2019.

29f.:

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Deborah Kelly Nascimento Pessoa.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Franquias (Comércio varejista) - Ouro Preto (MG) - Teses. 2. Planejamento empresarial - Ouro Preto (MG) - Teses. I. Pessoa, Deborah Kelly Nascimento. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.21(815.1)

Catálogo: [ficha.sisbin@ufop.edu.br](mailto:ficha.sisbin@ufop.edu.br)

## FICHA DE APROVAÇÃO

### SAMUEL DA COSTA PIMENTA

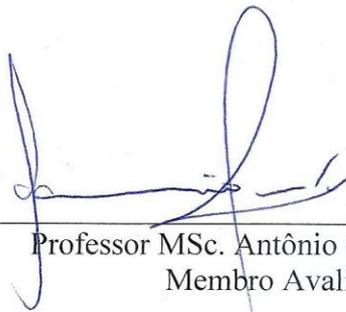
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa

#### COMISSÃO EXAMINADORA



Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa  
Orientadora e Presidente da Banca



Professor MSc. Antônio Carlos Miranda  
Membro Avaliador



Thays Aparecida de Oliveira  
Membro Avaliador

Mariana, 10 de julho de 2019.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender o processo de gestão de empresas franqueadas que atuam na cidade de Ouro Preto, Estado de Minas Gerais, Brasil. Para atender ao objetivo proposto, foi desenvolvido um estudo qualitativo, cuja metodologia se desenvolveu por meio de entrevistas semi-estruturadas que foram transcritas na íntegra com quatro gestores de franqueadas que atuam em Ouro Preto. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo e resultaram em quatro categorias: *Background* do Gestor e Início das Atividades, Cotidiano de Gestão de Unidades Franqueadas, Relação com o Franqueador e Perspectivas Futuras. Foi possível compreender que as redes franqueadas propõem negócios com grandes vantagens, as quais permitem que o investidor não tenha que desenvolver um modelo de negócio tão pouco validá-lo, aumentando a perspectiva de sucesso. Entretanto, essas firmas demandam que o empresário possua perfil e disciplina, a qual se apresentou ser imprescindível para manutenção e sucesso da unidade, bem como continuação da participação na rede.

**Palavras-chave:** Franchising, Gestão estratégica, Ouro Preto, Unidade franqueada.

## **ABSTRACT**

This research have the objective to understand franchised companies management process in companies that works at Ouro Preto, State of Minas Gerais, Brazil. To comprise proposed objective, was developed an qualitative study, whose methodology developed by semi-structured interviews that was full transcribed with four franchise managers working in Ouro Preto. The data were analyzed by content analyze and resulted in four categories: Manager Background and Beginning of Activities, Daily Management of Franchised Units, Relationship with the Franchisor and Future Perspectives. It was possible comprehend that franchised networks proposes great vantages business, which allow the investor that don't have to develop a business model as validate it, increasing the prospect of success. However, there companies demand the owner have a profile and discipline, whose shows be necessary for unit maintenance and success, as well as continued participation in the network.

**Key words:** Franchising, strategic management, Ouro Preto, Franchised units.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	9
2.1 Franchising .....	9
2.2 Gestão Estratégica .....	13
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	14
4 ANÁLISE DE DADOS.....	15
4.1 Background do Gestor e Início das Atividades .....	16
4.2 Cotidiano de Gestão de Unidades Franqueadas .....	17
4.3 Relação com o Franqueador .....	19
4.4 Perspectivas Futuras .....	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	23
REFERÊNCIAS .....	25

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema de *franchising* movimenta um montante de quarenta e seis bilhões de reais por ano, sendo esse volume de recursos gerados por sessenta e cinco mil unidades franqueadas em todo o país. Essas unidades geram aproximadamente 600.000 (seiscentos mil) empregos, em contraponto aos Estados Unidos da América onde os números são ainda mais expressivos, as mais de 700.600 (setecentas mil e seiscentas) unidades movimentam 1.530.000.000 (um trilhão quinhentos e trinta bilhões) de dólares por ano (MELO; ANDREASSI, 2010). Entretanto os números tornam ainda mais significativos ao observar que apesar do período de recessão e fraca recuperação econômica nacional na década de 2010, não só o faturamento cresceu de R\$ 128,876 bilhões em 2014 para R\$174,843 bilhões em 2018, como o número de unidades e emprego também cresceram no mesmo período de 125.641 para 153.704 e de 1.096.859 para 1.299.145, respectivamente (ABF, 2019).

As franquias permitem que um empreendedor possa construir um negócio replicando o modelo de operação de outro já validado, com a anuência do criador e/ou detentor dos direitos do modelo original. Ou seja, adquirindo direitos de marca e processos produtivos, bem como modos de gestão e acesso a vastos sistemas de distribuição que são cedidos pelos franqueadores, tendo como contrapartida pagamentos periódicos pelos direitos e *royalties*<sup>1</sup> sobre a receita de cada um dos seus franqueados (ABF, 2018).

Apesar do crescimento das pesquisas, além das abordagens tradicionais, os acadêmicos se limitam às visões institucionais ou que focam nas bases de recursos, não se esquecendo das abordagens com visão mais econômica relacionando-as a perspectivas de cunho comunitário, na última década (ALTINAY; BROOKES; MADANOGLU; AKLAS, 2014).

A partir disso, o sistema de franquias, que possui o diferencial de não gerar vínculo empregatício entre os agentes da relação, mostra-se extremamente atrativo para diversos perfis de empreendedores, por esse motivo o *franchising* apresenta-se como um grande fenômeno econômico em diferentes regiões do mundo (NORTON, 2003).

Este formato de organização mostra-se de grande relevância, também, em virtude de sua importância econômica, engrandecido pelo constante crescimento que possui globalmente, por isso o estudo sobre as franquias e todo seu sistema de franqueamento tem

---

<sup>1</sup> Royalties - remuneração periódica paga pelo franqueado pelo uso da marca e serviços prestados pelo franqueador. Geralmente é cobrado um percentual sobre o faturamento bruto (SEBRAE, 2005).

sido direcionado para as áreas econômicas, jurídicas e administrativas, em vista disso, mostra-se um campo de pesquisa muito amplo (ELANGO; FRIED, 1997).

Com isso, observa-se a relevância dessas organizações para a economia. Com o intuito de desvendar essa questão que este estudo se desenvolve, através de uma abordagem qualitativa, e se limita, neste momento, à cidade de Ouro Preto no Estado de Minas Gerais.

Dados do Perfil Socioeconômico de Ouro Preto 2018, divulgado pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Minas Gerais (Fecomércio-MG), informam que a cidade possuía 74.659 habitantes em 2017, com PIB per capita em 2015 de R\$ 52.931,37, sendo a décima oitava economia do estado no mesmo ano<sup>2</sup>.

Dentre esses motivos, o estudo colabora com o enriquecimento acadêmico e mercadológico acerca deste tema que se apresenta carente, principalmente em ambiente nacional, de pesquisas que ajudem a conhecer a realidade deste formato organizacional que possui grande potencial de crescimento no Brasil e no mundo como um todo.

Diante disso, este estudo tem como objetivo, compreender o processo de gestão de empresas franqueada que atuam na cidade de Ouro Preto.

Esta pesquisa se propõe a conhecer, a partir da visão dos franqueados, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com os gestores de franquias atuantes no município, como se dá a relação dos franqueados tanto no processo decisório quanto de construção e aprimoramento do negócio junto à franqueadora que se mantém cerceando a liberdade dos proprietários dessas empresas, a fim de manter o padrão do modelo adquirido.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Franchising**

As franquias podem ser classificadas pelo seu grau de desenvolvimento e profissionalismo, representando menor risco de investimentos para o franqueado, destaca a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2018).

Segundo a lei nº 8955 de 15 de dezembro de 1994, em seu artigo 4º diz que *franchising* é um sistema em que o franqueado adquire, através de remuneração direta ou indireta, o direito de fazer uso da tecnologia de construção do negócio, bem como do método de gestão e sistema de operação criado pelo franqueador (BRASIL, 1994). Não se limitando a

---

<sup>2</sup> Dados mais recentes consolidados no estudo da Fecomércio-MG.

apenas isso, o franqueado também tem cedido autorização de uso de marca e/ou patente, que compõe a estrutura de distribuição restrita, exclusiva ou semi-exclusiva dos produtos ou serviços detidos pelo franqueador.

Mauro (2013) discute que a classificação reflete uma evolução no sistema de franchising, devido ao fato de serem fracionadas, facilitando a integração entre o franqueador e sua rede. Deste modo, pode-se classificar as franquias em: primeira geração, quando apresenta sistemas incipientes; segunda geração, quando o franqueador terceiriza as vendas e presta poucos serviços; terceira geração, quando apresenta um sistema bem implantado e bem desenvolvido; quarta geração, quando inclui negociação de pontos comerciais, internet, conselho de franqueados, reciclagem e recompra de unidades; e quinta geração, quando representa uma consolidação de redes inteligentes.

Para Rizzo (2006) as franquias de primeira geração são os modelos do sistema predecessor do *franchising* e possui características simples e básicas, demandando do franqueador mais atenção no desenvolvimento de serviços ou produtos do que efetivamente na operação do negócio. Observa-se que o franqueador fornece um volume reduzido de serviços à rede de franqueados e quase não se prepara para franquear. Nesse momento o franqueado detêm maior liberdade e menor suporte operacional. Assim, esse modo de ação oferece demasiado risco tanto para o franqueador quanto para o franqueado devido ao baixo índice de profissionalismo, por isso é considerado um modelo ultrapassado.

Schwartz (2009) discute que nas franquias de segunda geração o franqueador já inicia a procura por transferência de tecnologia de operação e implantação aos franqueados, mas continua prestando um pouco de serviços à rede de franqueados. Torna-se mais concentrada a atenção na distribuição de produtos nas franquias de segunda geração, em que a força do produto em si e da marca se faz um fator crítico no momento de efetivar a compra por parte do consumidor. Mauro (2013) indica que o franqueador termina por limitar suas ações para o aprimoramento e padronização do sistema operacional e da unidade modelo, mantendo assim, como na primeira geração, pouca interferência na gestão das unidades franqueadas. Nesse caso, caracteriza-se a preocupação inexistente de instalação de unidades piloto antecedendo a implantação do sistema e para desenvolvimento dos sistemas de franquias, permanecendo um alto grau de liberdade e risco do franqueado.

Para as franquias de terceira geração, Plá (2001) argumenta que nesse modelo o franqueador desenvolve a operação do negócio e continua desenvolvendo o serviço ou produto, possibilitando uma maior segurança e perspectiva de sucesso, além de maior controle

dos padrões de gestão das unidades franqueadas e maior competitividade no mercado em que atua àquele que franquear seu negócio. O franqueador inicia realizando uma análise de franqueabilidade e desenvolve um plano completo de franchising na empresa antes de começar o processo de implantação de franquias. Para franquias de terceira geração, o franqueador presta ao menos os serviços de assessoria na escolha de ponto comercial, pré-operacionalização, suporte, controle e supervisão das unidades aos franqueados. O franqueador exige a assinatura do contrato de franquia que geralmente possui detalhes quanto à estrutura e o modelo de negócio adquirido e também possui um *Business Format Franchise*<sup>3</sup> a partir da terceira geração.

Já as franquias de quarta geração inicia-se uma maior diferenciação quanto à qualidade do sistema desenvolvido e dos serviços prestados pela rede. Neste momento Cherto e Rizzo (1994) dizem que parte destes serviços é de fácil mensuração em levantamentos de mercados realizados por institutos, sindicatos ou associações. No entanto, são de difícil execução, demandando preparação e investimentos do franqueador. Para que uma franquia seja caracterizada como de quarta geração o franqueador tem o dever de contratar os serviços de uma empresa com especialidade em desenvolvimento de Planos de Franchising. Além disso, ele também deverá ter um plano estratégico de *marketing* e *branding* e oferecer serviços como: encontros anuais e regionais dos franqueados, sistema de recompra ou revenda de unidades com problema; extranet e jornais para comunicação com a rede; serviço de negociação de pontos comerciais para os franqueados; canal de comunicação aberto com a rede; cargo de ombudsman interno para avisar o franqueador sobre os seus desvios de conduta e desenvolver um conselho de administração de franqueados, com poder de decisão na empresa.

Por fim, as franquias da quinta geração são os sistemas de franquias mais avançados da atualidade. Nessas franquias o franqueador já terá que ter instaurado no mercado o sistema de redes inteligentes, nas quais, se integra e informatiza todas as suas unidades franqueadas, além de ter implantado um sistema que permita determinar os fatores críticos para alcançar o sucesso do negócio, por onde os franqueados terão a possibilidade de verificar seus negócios em comparação a esses fatores, monitorando quais caminhos seguir e quais ações realizar para conquistarem maior eficiência para o negócio que possuem.

Deve-se frisar que as redes inteligentes fomentam que os franqueados manifestem diariamente sua colaboração quanto à operação do negócio, de modo que busquem melhorar a

---

<sup>3</sup> *Business Format Franchise* - negócio formatado para franquia, em tradução livre.

cada dia seus resultados de produtividade e custos. Esse fomento pode ser realizado por bonificações estimulando o aprimoramento contínuo do negócio como um todo (MAURO, 2013).

Como evidenciado, um dos mecanismos de classificação das franquias é utilizando gerações, segundo o nível de suporte que a organização franqueadora oferece ao franqueado, o apoio apresentado pelo fortalecimento da marca e do produto, bem como do formato do negócio (ELANGO; FRIED, 1997). O chamado formato de negócio é construído através da assistência de forma mais genérica, a partir da transferência de conhecimento do modelo de gestão do negócio como um todo, sendo esse modelo desenvolvido e testado previamente. (CHERTO; RIZZO, 1994).

O processo de franqueamento ou *franchising* pode ser uma alternativa para a condução da redução de custo com monitoramento, entretanto essa diminuição não se dá por completo, visto a presença de certos custos em potencial, como aqueles relacionados aos franqueados, transferência/divisão do capital intelectual e, a não regularização dos franqueados (ato conhecido pelo termo em inglês *free riding*) quando um ente se mantém na clandestinidade. Quando o franqueado maximiza seus resultados e sua lucratividade através da redução da qualidade do produto e/ou serviço denegrindo a imagem da franqueadora (BRICKLEY; DARK, 1987; COMBS *et al.*, 2004).

Desta forma, Altinay, Brookes, Madanoglu, Aktas (2014) e Plá (2001) argumentam que o proprietário da organização, ou seja, o franqueado é o ente que aplica capital próprio, investindo nos itens e características pré-estabelecidas pela franqueadora. Enfim, o franqueado constitui a imagem da franqueadora perante o consumidor, tendo a relação entre franqueado e franqueador formalizado por meio de um contrato ou instrumento jurídico com mesmo valor.

O *franchising* se apresenta como uma vantagem com maior garantia de sucesso para o franqueado, visto que é um modelo de negócio já testado e comprovado pelo ente franqueador, o qual possui marca reconhecida, desenvolvida com recursos que não o onerarão, além disso, aufere de auxílio para a escolha da praça (ponto), elaboração de projeto, desenvolvimento de estoque e insumos, dentre outros aspectos que caracterizam o negócio. A mais desses serviços, o franqueador organiza fundos para aplicar em *marketing* e propagandas que podem gerar retornos a prazos mais longos, como o desenvolvimento contínuo e o aumento do poder de negociação, criado a partir da integração das empresas dos franqueados

que constroem uma grande rede gerida pelo franqueador que coordena e aprimora métodos e produtos para o sucesso contínuo do negócio (ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2003).

## **2.2 Gestão Estratégica**

A gestão estratégica não pode ser facilmente compreendida sem um conhecimento prévio do que é tido como estratégia. Partindo de uma abordagem com teor de definição clássica a estratégia é um conjunto de determinações básicas cujo resultado objetivado será alcançado a longo prazo, junto às metas da organização, a partir disso adota-se políticas e medidas que conduzirão a atuação, bem como o direcionamento que se dará aos recursos financeiros ou não (MENDES, 2018).

Contudo, estratégia tem origem em um termo grego que se refere à habilidade de um general em suas batalhas ou guerras onde se avaliava o quão hábil era o militar em prever cenários e antecipar planos de ação para remediar ações inimigas (SCHNAARS, 1991). A palavra estratégia nunca teve um único significado, possuindo diversas variações em âmbito de metas, políticas, programas, objetivos, dentre várias outras possibilidades em diferentes complexidade e amplitude com o intuito de expressar conceitos suficientes para caracterizá-la.

Quando se observa a área de gestão pode-se inferir que existe um uso descomedido do termo, sendo atribuídos à estratégia significados imprecisos como um a personalidade da organização e seu posicionamento frente ao seu meio, além de planos de ação formulados de maneira precisa. Isso ocorre porque é um conteúdo muito presente nas discussões no mundo empresarial e acadêmico, o qual é composto por uma vasta amplitude e variação, que em diversos vieses é complementar e em outros é destoante (VOGEL; GÜTTEL, 2013). Essa forma de uso pode ser vista em muitas obras de estudiosos como Fahey (1989), que dizia que a estratégia é um dos raros vocábulos que é alvo de muitos excessos no seu uso em âmbito empresarial, possuindo uma má conceituação nas literaturas de gestão tornando-a vulnerável a diferentes significados incitando, principalmente pelos teóricos, muitas discussões. Mintzberg, Quinn, Ghoshal e Lampel (2006) destacou em sua obra que estratégia era adversa às abordagens mecanicistas e deterministas, visto que estas limitavam a escolha e a liberdade.

A estratégia não se circunscreve apenas por diretrizes, ideias, soluções, proposições e indicativos de caminhos (VOGEL; GÜTTEL, 2013), pois não é somente uma maneira de como lidar com o adversário em um ambiente de mercado ou de disputa, assim como diz a considerável parte da literatura e uso popular (MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S.; LAMPEL, J., 2006).

Como disseram Dess, Lumpkin e Eisner (2007) a estratégia não se restringia a diversificação somente, tão pouco à inovação ou o planejamento financeiro. Ou seja, a estratégia não é algo inerte sequer esculpido, assim como comentou Porter (1999) ela detém abrangência e amplitude ao ponto de englobar até o conceito de eficácia operacional, o que deixa mais difícil o entendimento de seu significado, seu conceito.

Em suma, a definição de estratégia pode alterar de acordo com o tempo e ter muitos conceitos diferentes desde os mais detalhados aos mais genéricos, dependendo também do ponto de vista de quem a estuda ou usa, tornando, por causa desta pluralidade de definições, a estratégia um conceito complexo e repleto de passionalidade (CARDOSO; LAVARDA, 2010).

Pode-se observar que a definição de estratégia não é algo rígido ou de fácil compreensão, pois dentre cada uma das definições dadas pelos estudiosos, abordam diferentes perspectivas do campo. No entanto, vale ressaltar que estratégia é um conceito importante para a análise organizacional, visto que as franquias constroem sua estratégia com grandes empresas, entretanto na operacionalização a estratégia se constrói com de pequenas e micro empresas. Esse comportamento enaltece quão complexo é o desenvolvimento dessa estratégia que comporta distintamente no franqueador e no franqueado.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo tem como intuito compreender o processo de gestão de empresas franqueadas que atuam na cidade de Ouro Preto e, por fim, descrevê-la.

Para atender ao objetivo proposto neste estudo, esta pesquisa pode ser classificada como abordagem qualitativa não havendo preocupação quanto à representatividade numérica. A abordagem utilizada se atenta com as características da realidade que não podem ser quantificadas, almejando compreender e, se possível, explicar a dinâmica das relações humanas e seus impactos, como, no processo decisório. (MINAYO, 1994; GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Em um segundo momento pode-se classificar esse estudo como uma pesquisa descritiva, buscando descrever o relacionamento e cotidiano acerca dos procedimentos estratégicos e gerenciais dos gestores de franquias do município de Ouro Preto.

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, a partir da construção de um roteiro semiestruturado, que pode ser consultado no apêndice deste trabalho. O roteiro de entrevista semiestruturado permitiu maior flexibilidade ao processo de coleta de dados.

As entrevistas foram conduzidas com quatro gestores de unidades franqueadas que atuam em Ouro Preto. Essa coleta de dados foi limitada a quatro entrevistados, devido a dificuldade acesso e disponibilidade de agenda dos gestores contatados. Os gestores e proprietários de unidades franqueadas foram identificados por codinomes na análise dos dados, para preservação das identidades.

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. As entrevistas tiveram duração média de trinta minutos e a transcrição do material coletado totalizou vinte e duas páginas de registro.

Após coleta e transcrição dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo para tratamento e análise dos dados. A análise de conteúdo é a união de técnicas de estudo que possibilitam a identificação e descrição dos dados manifestados pela comunicação (BARDIN, 1977). “Portanto, a finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos” (PUGLISI; FRANCO, 2005, p. 25) .

Esse processo de análise resultou em quatro categorias principais, apresentadas a seguir.

#### 4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas, as quais permitiram de forma prevista e induzida pelas perguntas a identificação de quatro categorias que foram desenvolvidas abaixo, a partir da utilização da técnica de análise de conteúdo.

**Quadro 1** - Categorias utilizadas na análise de dados

1 <sup>a</sup>	Background do Gestor e Início das Atividades
2 <sup>a</sup>	Cotidiano de Gestão de Unidades Franqueadas
3 <sup>a</sup>	Relação com o Franqueador
4 <sup>a</sup>	Perspectivas Futuras

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## 4.1 Background do Gestor e Início das Atividades

Em um universo plural de empreendedores e experiências anteriores, as circunstâncias e as motivações que culminaram na abertura de uma unidade franqueada em Ouro Preto poderiam ser as mais diversas, entretanto a análise das entrevistas mostrou ser consideravelmente homogênea.

Entre os gestores entrevistados, observou-se que três deles já possuíam experiências em negócios próprios, mas que não possuíam relação alguma com franquias, e um iniciou outros negócios, também sem relação a franquias, após a abertura de suas primeiras unidades franqueadas.

“A gente não tinha experiência nenhuma, então hoje três anos depois de abrir a franquias B a gente decidiu abrir a Boutique. A franquias ela te dá um suporte que a gente apanha até hoje na Boutique, porque abrir uma empresa não é só pegar um ponto e abrir porta, tem todo um visual, merchandising, tem um estudo de qual seu mix de produtos, controle de estoque, financeiro. Abrir uma franquias de primeira para a gente foi a solução, porque a gente não tinha experiência nenhuma. E a gente nunca passou aperto tendo uma franquias. Quando a gente abriu a loja sem ser franquias aí a gente passa aperto, que eu tenho sempre que estudar como eu faço display de produto, a franquias B já fazia isso, qual vai ser minha ação promocional, a franquias te dá tudo isso, então você não tem que entender de nada praticamente, você tem que ter vontade de trabalhar, gestão de pessoas você tem que ter em qualquer negócio, é isso, e controle financeiro”. (Entrevista B, 2019)

Foi possível identificar que todos abriram unidades franqueadas, em sua essência, pelo mesmo motivo, o fato do *franchising* possibilitar a abertura de um negócio já testado e consolidado, que, segundo eles, possui um retorno certo e mais segurança ao empresário.

Desde quando abriu – a unidade – você sabe que franquias dá um retorno bacana, uma coisa mais segura para estar abrindo um comercio e eles diziam na época que a franquias A estava do auge e era muito fácil de ter um loja da franquias A, então assim eu acho que eles deram um tiro certo, e eles estudaram sobre franquias, buscaram saber que dava um retorno bacana, como eu costumo dizer a Perfumaria é uma mina de ouro para quem sabe trabalhar. (Entrevista A, 2019)

Contudo, não foi apenas esse o motivo que atraiu esses gestores. A familiaridade e a forma de gestão mais facilitada pelo apoio do franqueador mostraram-se igualmente relevantes.

“A segurança que a gente sentiu no mercado de franquias que a gente vê que vem crescendo e o suporte que você tem em todas as áreas, é um nome forte, franquias C é um nome forte, as pessoas hoje já conhecem, a gente tinha antes um mistificação de

dizer que a franquia era uma loja de chocolates só para pessoas com poder aquisitivo maior, hoje não, a gente não vende chocolates, a gente vende presentes e tem para todos os bolsos e as pessoas estão cada vez mais reconhecendo isso, então mesmo assim de buscar uma franquia que já fosse sólida no mercado .... e ela é reconhecida no território nacional, então nos deu mais segurança para comprar uma franquia nesse sentido”. (Entrevista C, 2019)

“A motivação na época foi muito boa, a franquia era excelente, o que motivaram eles foi o inglês mesmo, porque naquela época eles vieram para isso, eles fizeram um “negoção”, que tinha grande expectativa de retorno, mais segurança, ao ponto que na época eles largaram tudo e vieram para Ouro Preto e fizeram isso aqui crescer e, cresceu muito até Mariana, foi muito bom”. (Entrevista D, 2019)

O início das atividades foi considerado bem “tranquilo”, visto que os franqueadores ofereceram todo um suporte na escolha do ponto e montagem do mesmo, restando ao investidor apenas a gestão da equipe e dos recursos financeiros.

“Nós escolhemos a franquia com - foi o objetivo da praticidade, da facilidade de ter quase tudo na mão, porque quem a gente tem que fazer numa franquia, controle de estoque e o controle financeiro, de capital de giro, diminuir compra, então o objetivo foi uma coisa prática e que com retorno certo que alguém já fez todo um estudo para a gente, porque não precisa fazer um estudo nem para abrir, eles fazem tudo, você só conta as pessoas na rua, quando as pessoas passam, filma os pontos, onde que tem tal e tal loja, então o objetivo foi uma coisa assim que desce um retorno meio que garantido com praticidade que a gente precisava naquele momento”. (Entrevista B, 2019)

Percebe-se que a maior parte dos franqueados tiveram a oportunidade de iniciar um negócio de forma menos truculenta e incerta, observando as alegações dos modelos de negócios, as franquias oferecem maior segurança e solidez quando comparado a um empreendimento criado do “zero”. Tornando isso, um dos fatores determinantes à escolha desses *Business Format Franchise*.

## **4.2 Cotidiano de Gestão de Unidades Franqueadas**

As franquias são modelos de negócios que, como Zilber, Almeida e Castilho (2003) explanaram, centralizam o marketing, estudos mercadológicos e desenvolvimento de estratégias para o sucesso contínuo como atribuições do franqueador. A partir disso, o modelo é estruturado com objetivo de criar um padrão de excelência, o qual deve ser encontrado em todas as unidades desse negócio.

Contudo, o custo de se ter um ente que construiu, desenvolveu, testou e consolidou uma marca, produto ou serviço é a falta de autonomia. Ou seja, o franqueado, que possuem contato direto com o cliente, tem suas ações cerceadas, a fim de garantir a condução sóbria, racional e já provada de sucesso daquele modelo. Isso se fez presente principalmente na fala do entrevistado da franquia C que aceita a falta de autonomia para que tenha certeza de que seu comércio seja rentável e tenha o sucesso prometido.

“O que mais que a gente sente de diferente de uma empresa familiar, uma empresa que você não tem uma franquia ali como parceiro, porque a franqueadora é seu parceiro nesse negócio é que a gente perde um pouco da autonomia, quando eu digo autonomia é, por exemplo, quando eu tinha a distribuidora de bebidas a gente tinha que lidar como ia ser vendido, aonde podia ser colocado, qual a estratégia de venda, era a gente que decidia, com a franqueadora não, a franqueadora decide tudo, a gente tem que fazer da forma com que eles determinam, então o que mais pega de diferente é isso que a gente acaba não tendo autonomia para algumas coisas, mas a gente a gente sabe que tem que ser dessa forma para poder dar certo”[...]. (Entrevista C, 2019)

Além da falta de autonomia, constata-se que o dia-a-dia de uma unidade franqueada é uma parceria, uma espécie de casamento, entre o franqueado e o franqueador que trabalham juntos para a manutenção da rede em uma constante tentativa complementação. Um executa exatamente o que o outro não pode. Deste modo, surgem as metas que procuram estimular a busca contínua do sucesso e da superação mútua, essa ferramenta presente em todas as unidades não se manifestou como uma prática nova e que era aplicada diferentemente entre as redes. Algumas forçavam as mesmas nos pedidos de compras, outras nas expectativas de vendas, enquanto havia as que a aplicavam com caráter de fomento, conforme aponta o trecho de entrevista abaixo, à compra e venda com garantias.

“A franquia começou a trabalhar com meta agora, 10 anos depois eles decidiram estabelecer metas pra gente, mas não é uma meta de cobrança. Por exemplo, eu tenho um mark-up x, se eu cumprir a meta de determinado produto, comprar tantas trufas de maracujá que eles estabeleceram na meta meu mark-up aumenta, a minha margem de lucro aumenta, não aquela meta assim, você precisa comprar isso, por exemplo, essa semana a gente fez compra de natal eles estabeleceram uma meta para gente e foi super alta e eu não perco nada não comprando essa meta, a gente vai ter, por exemplo, uma promoção de black week, que é uma promoção antes do natal, já está alinhado a franquia banca essa margem, ela que banca essa promoção pra gente e o que a gente perde fazendo promoção, a única coisa que essa meta me impede de conseguir é que no pós natal se sobrar algum produto eles vão bancar o desconto que eu der se eu não cumprir essa meta o desconto pós natal é por minha conta, só que aí a escolha é minha eu preferi que não sobre produto, então não acho que é uma meta impositiva, eles não colocam uma arma na minha cabeça e diz: você tem que comprar tanto”. (Entrevista B, 2019)

As diferenças, bem como as semelhanças entre o *modus operandi* das franquias podem ser considerados os fatores determinantes do sucesso estratégico de cada negócio, os quais possuem um dos maiores potenciais de crescimento que mais perduraram no mercado brasileiro e internacional, quando se verifica os dados disponibilizados pela Associação Brasileira de Franchising em seus relatórios anuais de desempenho.

### 4.3 Relação com o Franqueador

As características de cada uma das unidades estudadas foram reunidas no Quadro a seguir, que apresenta as variações inerentes a cada rede e confronta as ações adotadas pelos franqueadores, permeando do suporte a métodos de controle.

**Quadro 2 - Características da relação franqueador - franqueado**

	A	B	C	D
Apoio	Apoio pela central de atendimento ao franqueado	Apoio pela central de atendimento ao franqueado	Apoio pela central de atendimento ao franqueado	Apoio pela central de atendimento ao franqueado
Suporte	-	Suporte mais dinâmico pelo Whatsapp direto com o gestor regional	Suporte mais dinâmico pelo Whatsapp direto com o gestor regional	-
Tempo de resposta	Longo tempo de espera (dias) para receber informações ou propostas de soluções solicitadas	Curto tempo de espera (horas) para receber informações ou propostas de soluções solicitadas	Longo tempo de espera (dias) para receber informações ou propostas de soluções solicitadas	Médio tempo de espera (dias) para receber informações ou propostas de soluções solicitadas
Fiscalização	Existência de fiscalização periódica	Existência de fiscalização periódica	Existência de fiscalização periódica	Fiscalização intermitente
Consumidor oculto	Existência de consumidor oculto	Não há consumidor oculto	Consumidor oculto - substituído por avaliação direta do consumidor	Não há consumidor oculto
Instruções da franqueadora	Instrui que todos os problemas e dificuldades sejam relatados à franqueadora para evitar rescisão de contrato	Instrui que todos os problemas e dificuldades sejam relatados à franqueadora para evitar rescisão de contrato	Penaliza o franqueado financeiramente pelo descumprimento de qualquer item do modelo de negócio padrão da marca, reincidência causa rescisão de contrato	Instrui que todos os problemas e dificuldades sejam relatados à franqueadora para evitar rescisão de contrato

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Observa-se a existência comum de sistemas de atendimento ao franqueado (SAF) que oferecem o suporte necessário ao franqueado em situações de dificuldades ou dúvidas. Segundo explanado pelos entrevistados, existe um intervalo, comumente, longo para recepção da resposta à solicitação que, corriqueiramente, não atende a demanda da unidade, que possui um ambiente mais dinâmico e imediatista, quando adicionamos o fator cliente à organização.

“A gente tem um suporte oferecido pela franqueadora que é o Sistema de Atendimento ao Franqueado, a gente vê como falho não se resolve tudo, acaba tendo que subir para outros departamentos e acaba que demora um pouco mais, essa é uma questão que a gente está sempre reclamando, tudo a gente tem que passar pelo SAF e a resposta não é no tempo que você precisa, essa é uma falha que a gente vive pedindo que melhore”. (Entrevista C, 2019)

“Sempre que a gente tem dúvida a gente, a gente fala que é um chamado, mas a gente tem e-mail num sistema deles que a gente especifica, escreve especificamente qual é a nossa dúvida, eles já resolvem a situação lá, aí liga para a gente e falar exatamente como é resolvido, se não necessário, eles tem acesso ao sistema, eles mesmos mexem, então é sempre feito dessa forma, normalmente a gente abre esse chamado para eles verificarem qual é o problema e corrigir”. (Entrevista D, 2019)

Visto o atraso existente entre o “chamado” e a resposta, algumas franqueadoras permitem que os franqueados tenham contato direto com os representantes regionais, possibilitando uma comunicação mais ágil e dinâmica, impedindo a continuidade do erro ou da dúvida por longos períodos de tempo. Com isso, a relação entre as partes torna-se mais saudável e cooperativa, quando o franqueador atende às demandas de forma personalizada e próxima da unidade.

“Muito bom, muito bom, eu sou daquelas que também não gosto da presença do consultor, então precisei, tenho uma dúvida, mando um Whatsapp, não é uma resposta na hora, porque ele trabalha com outras coisas, mas no mesmo dia já tenho a resposta, então é um suporte pra mim ok”. (Entrevista B, 2019)

Simultaneamente à aparição das alternativas ao Sistema de Atendimento ao Franqueado, que os entrevistados dizem ser lento na solução das questões, a presença do consultor foi levantada onde a maioria falou explicitamente não gostar, visto que o mesmo é um ente fiscalizador e em alguns momentos repressivo, que possui o papel de verificar e instruir os franqueados a manterem o padrão da franqueadora. Contudo, esse mesmo ente fiscalizador é o que contribui para solução das questões que surgem no dia-a-dia das unidades, tornando, assim, um ente facilitador na relação estudada.

Portanto, quando questionados acerca da presença da franqueadora nas unidades, foi unânime a afirmação de que é distante, entretanto essa distância se caracteriza distintamente em cada unidade. Em alguns casos há clientes ocultos, por exemplo. Para algumas franquias, essa forma de controle está em desuso e, em outras, essa ação nunca existiu, mostrando que apesar de todas possuírem relações semelhantes com o franqueador, elas se diferenciam nos detalhes de suas operações.

[...] “Não muito, porque, por exemplo, tem franquias que recebe visita de cliente oculto, de consultor o tempo inteiro, a gente tem a visita do consultor a cada seis meses, mas ele avisa, ele nunca vem de surpresa, ele avisa, então é uma visita, assim, de ajuda. Mas a gente tem *whatsapp* direto com ele qualquer hora que eu mandar ele responde, tem contato via chamado, a resposta é bem rápida. Mas, assim, essa visita na loja essa presença na loja não, não existe” (Entrevista B, 2019)

Conforme se pode ver no Quadro 2, algumas redes de franquias possuem práticas estratégicas de desestímulo, com a penalização dos franqueados que decidem gerir a unidades da forma que bem entendem, saindo do padrão estabelecido. Com isso, as franqueadoras realizam algumas tentativas de restaurar o modelo da marca, a fim de manter o direito do franqueado, entretanto em casos extremos de constante reincidência de irregularidades deliberadas quando inclusive a própria imagem do franqueador começa a ser impactada negativamente, como Brickley e Dark (1987) discutiram. Há duas opções, conforme informações levantadas pelos entrevistados, sendo elas: a venda da unidade para outro franqueado ou terceiro; ou o encerramento do fornecimento de insumos para operação da unidade pelo franqueador que, inclusive, rescinde o direito de uso da marca e do *Business Format Franchise* adquirido.

“Quem se arrisca a fazer diferente, ela é multada dependendo da infração que ela cometer ela convidada a se retirar da rede, ela tem que vender a loja dela, então as pessoas costumam não fazer nada por conta própria. Se você não está seguindo a disciplina ali e você não concorda com as diretrizes da franqueadora chega um momento que ela te pede, convida a sair da rede ou você vende sua loja ou eles param de fornecer a você os produtos, é claro que a pessoa vai vender, foi o caso que aconteceu em Mariana às antigas franqueadas foram convidadas a se retirar da rede. Aí as lojas são ofertadas para quem já é da rede, se não houver nenhum interesse é que abre para pessoas de fora”. (Entrevista C, 2019)

Portanto, foi possível visualizar que apesar das dificuldades e perfis de cada gestor, o modelo de suporte e apoio de cada rede se mostra eficaz na forma de agir com cada franqueado, os quais devolvem às franqueadoras informações e reclamações do que é necessário ser aprimorado. Esse relacionamento se desenvolve de tal forma que consegue, através da utilização de meios não oficiais sanar, de forma incipiente, os desafios da incompatibilidade entre o tempo de resposta e a necessidade de agilidade inerente à realidade das unidades. O que elucida a carência de meios de comunicação mais eficientes.

#### 4.4 Perspectivas Futuras

O município de Ouro Preto sofreu com as repercussões negativas acerca da segurança da atividade de mineração que ocorre ao seu redor, impactando o turismo que reduziu fortemente no auge da crise de segurança das barragens, bem como no número de empregos e na arrecadação tributária de toda a região. Com isso, grande parte das franquias da cidade perceberam suas vendas caírem juntamente com seus faturamentos, apesar da cidade possuir grande fluxo de estudantes devido à presença de Campus da Universidade Federal de Ouro Preto e do Instituto Federal de Minas Gerais.

Ao observar essa conjuntura o impacto foi deficitário em três das quatro unidades objeto deste estudo, as quais seguiram o movimento geral do mercado local. Entretanto o fato de a crise da região em que o município se localiza, igualmente à realidade deficitária exalada pelo Estado de Minas Gerais, não foram verdadeiramente ruim para todos, visto que conforme informação explanadas em entrevista a Sorveteria e Cafeteria se beneficiou desse movimento de redução do consumo de produtos de valor mais alto migrando assim para produtos do seu mix que possuem estrategicamente preço mais acessível aos que pela crise foram impactados.

[...] “a gente acha que a crise prejudica um negócio desses, mas não, ao invés de comprar uma calça jeans, ao invés de comprar, sei lá, uma jóia, todo mundo dá um chocolate, então é um modelo que é favorecido na crise, que é uma coisa que Mariana e Ouro Preto tem passado e que não tem nem previsão de sair”. (Entrevista B, 2019)

Todavia, um fator comum a todos os entrevistados é o almejo do retorno da recuperação econômica nacional e regional para que, assim, o crescimento dessas empresas se mantenha de forma saudável e ainda mais forte, permitindo um aumento das vendas e das margens que hoje se mostraram mais apertadas, forçando os administradores e as franqueadoras a se reinventarem e criarem novos meios vendas e de captação de clientes.

[...] “em Ouro preto a gente sabe que não é uma questão da loja, ele está muito fraco na questão de venda, o mercado está desaquecido ainda, e uma particularidade de Ouro Preto e Mariana, por conta das mineradoras que impacta negativamente, até no turismo as pessoas ficam com medo de vir para cá. No caso de Mariana, a loja lá vende muito para turista, porque não tem essa concorrência como em Ouro Preto direta – com o chocolates Ouro Preto – mas a gente tem buscado, assim, junto com a franqueadora, a gente buscar, estratégias de venda, vamos trabalhar, como é que nós vamos aumentar o número de tickets da loja, que tipo de parcerias vamos fazer, nesse dia dos namorados, a gente procurou algumas boutiques para que elas pudessem presentear seus clientes com vouchers da franquias C, com um preço diferenciado, até para levar as pessoas na loja, então hoje nosso maior problema está nisso é aumentar o número de tickets da loja, nós temos buscado algumas alternativas junto com a franqueadora”. (Entrevista C, 2019)

Não obstante, é essencial trazer um fator que se manifestou em apenas uma unidade mostrando ser o fator crítico da atual realidade de redução de vendas e faturamento. A mudança na localização para a franquia A foi o que mais impactou negativamente em seus resultados desde a mudança, que ocorreu simultaneamente ao início da crise da região. Essa mudança retirou a unidade de uma localização que ficava na rota em que o fluxo de turismo internacional era intenso e agora, por poucos metros, deixou de chamar a atenção desse público e passou a atender predominantemente ao público local.

“O meu plano de ação é mudar o mais rápido possível daqui, desse lugar, a gente ir mais para o meio de onde que vem – rua São José, Centro – que eu acho que o único problema que a gente em aqui hoje seria esse Samuel, é a nossa localização, igual estou te falando, quando era lá – final da rua São José – a gente vendia muito mais. Então assim, eu gosto muito de quando é férias de janeiro, julho e agosto, que é a férias dos estrangeiros que a gente vendia muito, e hoje a gente não vende, então o plano de ação dessa loja para ela vender mais que ela vende seria esse, mudar de lugar”. (Entrevista A, 2019)

Por fim, apresenta-se evidente que o maior objetivo de todos os entrevistados era o aumento das vendas, que sofreram queda nos últimos anos, apesar de o fator de maior influência ser diferente entre as unidades, que variaram entre um local com baixo fluxo de clientes em potencial e efeitos diretos da crise, tanto nacional quanto do setor minerário, que era um forte gerador de renda para os habitantes da região.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como anseio compreender o processo de gestão de empresas franqueadas que atuam na cidade de Ouro Preto. Observando de forma objetiva, buscou-se descrever como se manifesta a relação franqueadora - franqueado em uma cidade de médio porte, com alto potencial turístico, cujo maior parte da renda do município é proveniente da indústria em um ambiente com forte presença universitária.

Desta forma, este trabalho contribui para a compreensão da realidade da gestão e relacionamento constante em uma franquia, especialmente, no universo de uma cidade com as características de Ouro Preto.

A discussão permitida pelas entrevistas proporcionou a descrição de diferentes fatores, alguns comuns, que permeiam a gestão de unidades franqueadas, como a perda de autonomia,

que é um dos motivos de muitos não se satisfazerem com a condução de suas unidades infringindo as normas contratuais, tornando-os passíveis de penalizações e possível perda do negócio, bem como a vantagem de demandar apenas de conhecimento em gestão de estoque, pessoas e financeiro, que também recebe suporte e preparo prévio, mitigando as possibilidades de equívocos e falhas.

A pesquisa também viabilizou a identificação de cada uma das redes pelas informações coletadas, segundo caracterização por gerações apresentada no referencial teórico. Onde foi evidenciado que a Franquia A possuía maiores atributos de uma franquia de quinta geração que almeja a busca contínua pelo aperfeiçoamento da operação de uma rede inteligente, já a Franquia C se aproxima dos traços inerentes à quarta geração como plano anual de marketing e branding e sistema de revenda de unidade em inconformidade.

A Franquia B, apresenta características tanto da quarta quanto da terceira geração, sinal que está se desenvolvendo e aprimorando, como no suporte a escolha do ponto ideal e no suporte ao franqueado, bem como na maior segurança e confiabilidade do modelo. A Escola de Línguas apresentou maiores semelhanças, também, a terceira geração oferecendo suporte e acompanhamento, mas com maior liberdade ao franqueado.

Por tanto, foi possível compreender que as redes franqueadas propõem negócios com grandes vantagens, as quais permitem que o investidor não tenha que desenvolver um modelo de negócio tão pouco validá-lo, aumentando a perspectiva de sucesso. Entretanto, essas firmas demandam que o empresário possua perfil e disciplina, a qual se apresentou ser imprescindível para manutenção e sucesso da unidade, bem como continuação da participação na rede.

Nota-se que a descrição de como era feita a tomada de decisão nessas organizações se limitou a dizer que era de forma centralizada na franqueadora, elucidando a necessidade de estudos futuros acerca desse processo crucial para a atuação dos administradores, sejam eles proprietários ou não, de todas as organizações.

Sugere-se que a influência do franqueado seja objeto de estudos futuros, pois este não o concretizou devido à limitação numérica de firmas pesquisadas, as quais não podem individualmente caracterizar e elucidar de forma sólida a realidade do efeito do coletivo de unidades no franqueador.

## REFERÊNCIAS

ABF. **Desempenho do franchising brasileiro em 2018 e estudo de microfranquias.** 2019. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Desempenho-do-Franchising-Brasileiro-em-2018-e-estudo-sobre-Microfranquias.pdf> Acesso em: 22 de abril de 2019.

ABF. **Desempenho do franchising brasileiro: projeções.** 2019. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/01/desempenho-do-franchising-brasileiro-projecoes-2018-2019.pdf> Acesso em: 22 de abril de 2019.

ABF. **O que é franquia. 2018** Disponível em: [https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/o-que-e-franquia/?gclid=CjwKCAjwqfDIBRBDEiwAigXUaIY2rHQoVnkC29yzsCN5pqCc8ykmk-iJD8r\\_CuDkVOV8Z-qrVveLQxoC9OcQAvD\\_BwE](https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/o-que-e-franquia/?gclid=CjwKCAjwqfDIBRBDEiwAigXUaIY2rHQoVnkC29yzsCN5pqCc8ykmk-iJD8r_CuDkVOV8Z-qrVveLQxoC9OcQAvD_BwE). Acesso em: 22 de abril de 2019.

ALTINAY, L.; BROOKES, M.; MADANOGLU, M.; AKTAS, G. Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 722–728, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BERNARD, D. A. **Franshising: avalie este investimento.** São Paulo: Atlas, 2000.

BHALLA, A.; LAMPEL, J.; HENDERSON, S.; WATKINS, D. Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms. **Small Business Economics**, v. 32, n. 1, p. 77-94, 2009.

BRASIL. **Lei nº 8955, de 15 de dezembro de 1994.** Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising). Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 15 de dezembro de 1994.

BRICKLEY, J. A.; DARK, F. H. The choice of organizational form The case of franchising. **Journal of Financial Economics**, v. 18, p. 401–420, 1987.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pelo middle manager. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 719-749, 2010.

CHERTO, M.; RIZZO, M. **Franchising na prática.** São Paulo: Makron Books, 1994.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J.; HOOVER, V. L. A strategic groups approach to the franchising performance relationship. **Journal of Business Venturing**, v. 19, p. 877–897. 2004.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A.B. **Strategic management.** 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

ELANGO, B.; FRIED, V.H. Franchising research: a literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68-81, 1997.

FAHEY, L. **The strategic planning management reader**. Englewood Cliffs/New Jersey: PrenticeHall, 1989.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T (Orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.  
MAURO, P. C. **Guia do franqueado: leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2013.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre Franchising: levantamento e análise do período 1998 - 2007. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 268-288, 2010.

MENDES, M. V. I. The winding road of corporate strategy. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 1, p. 33-46, 2018.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S.; LAMPEL, J.. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NORTON, S. W. Towards a more general theory of franchise governance. **Economics and Management of Franchising Networks**. v.1. p. 26-28, 2003.

OLIVEIRA, P. H. et al. Um Estudo sobre Gestão do Conhecimento e Inovação Numa Empresa Multinacional do Setor de Fast-food: o caso da Subway. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 18, n. 1, p. 86-105, 2013.

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

PORTER, M. P. **Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. P. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

RIZZO, M. **Franchise: o negócio do século**. São Paulo: Rizzo Franchise, 2006.

SCHNAARS, S. P. **Marketing strategy**: a customer-driven approach. Nova York: The Free Press, 1991.

SCHWARTZ, J. C. **Franquia de A a Z**: o que você precisa saber. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2009.

SEBRAE. **Franquias Portal SEBRAE. 2005**. Disponível em:  
[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias\\_portal\\_sebrae.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf).  
Acesso em: 17 de junho de 2019.

VOGEL, R.; GÜTTEL, W.H. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p. 426-446, 2013.

ZILBER, M. A.; de Almeida, C. M. A.; Castilho, J. B. A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27.; 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

## APÊNDICE A - Roteiro das Entrevistas

### ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA

1. Você poderia contar como foi a criação da empresa?
2. Qual foi a motivação para abrir um negócio?
3. Qual o objetivo na escolha de uma franquia como modelo de negócio?
4. Por que foi escolhida essa franquia?
5. Já possuiu alguma outra empresa antes de abrir uma unidade franqueada?
6. Como é a realidade de operacionalização do negócio? Em comparação a uma empresa criada do zero, se for o caso.
7. Sobre o processo de criação do negócio. Qual foi o custo de abrir essa franquia? Existiu algum financiamento desse processo?
8. Quais as contrapartidas, taxas e *royalties*, oferecidos pela franqueadora?
9. Você observa que o modelo apresenta um bom desempenho para operando na cidade / região?
10. Você conhece as falhas e pontos fracos de sua organização? Como você lida com a resolução dessas questões?
11. Há definição de metas para a organização e para os colaboradores de sua franquia? Eles são alinhados à estratégia organizacional da franqueadora de qual maneira?
12. Todos os colaboradores conhecem os objetivos e metas da empresa?
13. Você acredita ter um propósito explícito / claro para a franquia? Se sim, poderia dizer qual é?

### RELAÇÃO COM A FRANQUEADORA

1. Quão presente a franqueadora está na empresa?
2. Como você avalia o suporte que a franqueadora oferece à organização?
3. A manutenção do padrão se dá com ações constantes de mudanças e investimentos, ou apenas com a manutenção do layout e do método de prestação do serviço?
4. Você poderia descrever como é o suporte da franqueadora para o negócio?
5. Quanto esforço é necessário fazer pela empresa para se manter no padrão criado pela franqueadora?

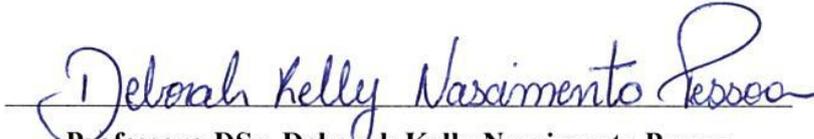
6. Já houve momentos em que a franqueadora interferiu no negócio a ponto de proibir ou mudar uma ação que seria ou estava sendo adotada? Se sim, como foi e com qual frequência isso ocorreu?

#### PERSPECTIVAS FUTURAS

1. Você possui alguma perspectiva / plano de ação para sanar as questões / dificuldades apresentadas na gestão do negócio?
2. Quão rápido é a ação do franqueador às questões locais e peculiaridades da região, que afetam o negócio diretamente?
3. Você poderia avaliar o quão satisfeito está com o curso do negócio e a saúde do relacionamento franqueado-franqueador.
4. Qual a sua visão para manutenção do sucesso e / ou crescimento do negócio para os próximos meses/ anos e para a região que atende?

## DECLARAÇÃO

Certifico que o discente Samuel da Costa Pimenta, autor do trabalho de conclusão de curso intitulado **“GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS FRANQUEADAS DE OURO PRETO-MG”** realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.

  
Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa  
Orientadora

Mariana, 22 de julho de 2019.