

PROFISSIONALIZAÇÃO DE FRANQUEADOS NO SISTEMA DE FRANQUIAS: ESTUDO DE CASO DE UMA REDE FRANQUEADORA DO MUNICÍPIO DE CAMPO BOM / RIO GRANDE DO SUL

Ana Paula Schuch¹
Jonatan Fortes Silva²

RESUMO

O forte crescimento do sistema de franquias e o seu caráter inovador apontam uma tendência de mercado cada vez mais competitiva, em que empresários atentos e conscientes à realidade atual buscam cada vez mais, uma maior profissionalização nesse sistema. Este artigo, resultado de um estudo de caso, tem como objetivo geral analisar a profissionalização dos franqueados no sistema de franquias para a gestão estratégica do negócio. Foi adotada como metodologia a realização de uma pesquisa com franqueados da empresa em estudo, a partir da aplicação de um questionário fechado composto por perguntas de teor quantitativo, garantindo total sigilo da identidade dos respondentes e das informações fornecidas. Para a interpretação dos dados, a fim de se chegar às conclusões do estudo, o questionário foi baseado na Escala Likert, e a técnica de análise se deu através de estatística descritiva. Nesse sentido, a partir da análise dos resultados, foi possível evidenciar, como aspectos mais relevantes deste estudo, que os franqueados, atentos à realidade atual, estão conscientes da importância da profissionalização no sistema de franquias e valorizam significativamente a parceria no trabalho entre franqueadora e franqueado, visando ao crescimento e ao sucesso da marca e do negócio. Assim, foi possível observar que a franqueadora deve atentar-se e, talvez, até reavaliar o processo de transmissão do conhecimento fundamental para a operação e bom funcionamento do negócio aos franqueados, bem como, a maneira que realiza a disseminação de sua estratégia aos mesmos.

Palavras-Chave: Franquias. Franqueados. Profissionalização. Gestão estratégica.

ABSTRACT

The strong growth of the franchise system and its innovative character, point to an increasingly competitive trend market, where attentive and aware entrepreneurs are looking increasingly greater professionalism in this system. This article is the result of a case study and has the general objective to analyze the professionalization of franchisees in the franchise system for the business strategic management. A survey with the company's franchises under study was adopted as methodology, from the application of a closed questionnaire with quantitative content of questions, ensuring total confidentiality of the identity of the respondents and information provided. For the interpretation of data, to reach the conclusions of the study, the questionnaire was based on the Likert Scale, and the technique

¹ Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat - Taquara/RS
ana.schuch@outlook.com.

² Orientador do trabalho. Graduado em Marketing, especializado em Gestão de Marcas, é Consultor de Marketing e mestrando em Desenvolvimento Regional nas Faculdades Integradas de Taquara.
jo@sinaliza.com.

analysis was made through descriptive statistics. From the analysis of the results, it became clear, as the most relevant aspects of this study, which the franchisees, that are aware of the current reality, are connoisseurs of the importance of professionalism in the franchise system and valorize the partnership work between franchisor and franchisee, aiming at the growth and at the success of the brand and the business. Hence, it was observed that the franchisor must pay attention and perhaps even reassess the transmission knowledge process for the good operation of the business to franchisees, as well as the way that makes the dissemination of its strategy for the franchisees.

Keywords: *Franchises. Franchisees. Professionalisation. Strategic management.*

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Observando as tendências de mercado e negócios, é possível perceber que o sistema de franquias vem conquistando cada vez mais espaço e recebendo ampla atenção de investidores, empresários, imprensa e sociedade em geral. E ainda, além de revelar um grande potencial e gerar milhares de empregos formais e renda para um número crescente de brasileiros, o Sistema de Franquia é um forte incentivador da capacitação profissional, mostrando-se cada vez mais importante no que tange à contribuição no desenvolvimento do país.

Considerando o notável crescimento do sistema de franquias, em um mercado que se mostra altamente competitivo e exige uma postura profissional cada vez mais sofisticada, surgiu o interesse pelo tema “Profissionalização de franqueados no sistema de franquias”. Afinal, são eles que conduzem o negócio na ponta, levando o nome da marca ao cliente final, cada vez mais exigente e atento.

Nesse momento, é importante aludir que a rede franqueadora, objeto deste estudo de caso, que é sediada no município de Campo Bom, no estado do Rio Grande do Sul, conforme dados apresentados pela Associação Brasileira de Franchising, está entre as dezesseis franqueadoras do segmento de acessórios pessoais, calçados e tênis e ramo de bolsas, calçados e malas, que possuem o selo de excelência³ (ABF, 2015).

Como problema de pesquisa, a partir dos dados estudados e da vivência da autora dentro do universo das franquias, faz-se o seguinte questionamento: de que maneira a profissionalização dos franqueados no sistema de franquias pode funcionar como ferramenta de gestão estratégica do negócio?

³ O Selo de Excelência em Franchising é concedido a partir de uma rígida e acurada análise da satisfação dos franqueados em relação à rede franqueadora e visa estimular a melhoria do grau de desempenho dos franqueadores, por meio do reconhecimento das melhores técnicas e do profissionalismo desses franqueadores diante do Sistema de Franquia (ABF, 2014).

Face às ponderações expostas acima, aliadas ao pensamento de que as franquias podem ser consideradas como a chave do sucesso da franqueadora, formou-se o objetivo geral deste trabalho: analisar a profissionalização dos franqueados no sistema de franquias para a gestão estratégica do negócio. O que faz este tema, a profissionalização de franqueados no sistema de franquias, ser motivador dos empresários que desejam melhorar suas práticas nesse sentido.

Exposto o objetivo geral, buscou-se, também, através dos objetivos específicos, (i) identificar como a profissionalização dos franqueados é desenvolvida pela franqueadora, (ii) comparar a relação entre a profissionalização e a gestão estratégica do negócio e ainda, (iii) investigar os resultados da profissionalização dos franqueados para a gestão estratégica do negócio.

A fundamentação teórica foi dividida em seções, classificadas ao longo dos assuntos abordados neste artigo. A primeira trata sobre *franchising*, na qual Guetta (2013) aborda as definições sobre as principais terminologias que giram em torno do tema central. Na sequência, o assunto refere-se à origem do *franchising* no mundo e no Brasil, segundo os autores Cherto e Rizzo (1994) e Mendelsohn (1994), escolhidos como principais autores deste conteúdo, em função da atuação dos mesmos no que refere-se ao tema. Aborda-se, a seguir, os principais impactos do *franchising* na economia e na sociedade, essencialmente a partir da busca de informações no site da Associação Brasileira de Franchising e Portal Brasil.

Na próxima seção, aprofunda-se o assunto fundamental ao desenvolvimento deste trabalho: a profissionalização de franqueados no sistema de franquias. Traz-se autores, como Lopez e Vecchi (2000) e Schneider (1991), que além de Mendelsohn (1994), contextualizam a importância da profissionalização de franqueados no sistema franquias e evidenciam a relevância do assunto. A seguir, ainda dentro da mesma seção, tem-se a abordagem da profissionalização de franqueados através da franqueadora, assunto tratado por autores como Mauro (1994), Mendez e Lehnisch (1991), Pamplona (1999) e Schwartz (1994), que afirmam a expressiva importância do conhecimento e experiência que o franqueador deve colocar à disposição do franqueado. Na quarta seção, o assunto “A gestão estratégica do negócio” é tratado basicamente pelos autores Valadares (2003) e Mauro (1994), que apresentam uma abordagem mais geral, enquanto Ribeiro *et al.* (2013) traz uma abordagem direcionada à gestão estratégica do *franchising*.

Em seguida, trata-se da metodologia, esclarecendo os procedimentos metodológicos adotados, seguida dos resultados da pesquisa, os quais contêm a interpretação do que foi

observado e a análise dos resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as considerações finais, compreendendo a proposta do artigo e sua relevância.

2 FRANCHISING

Quando o assunto é franquia, percebem-se diversas terminologias que giram em torno do mesmo. Mas afinal, qual é o conceito de franquia? Conforme a Lei nº 8.955/94,

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994).

Logo abaixo, Guetta (2013) traz definições das principais nomenclaturas referentes ao tema central, utilizadas neste trabalho:

- *Franchising*: significa o sistema de franquia como um todo, ou seja, é o acordo comercial em que um franqueador concede a um franqueado uma franquia de sua operação;
- Franquia ou *Franchise*: refere-se à loja ou ao estabelecimento físico que abriga o negócio ou também, ao conjunto de direitos e deveres que permite o franqueado operar o negócio do franqueador;
- Franqueado: é quem compra uma franquia de uma empresa franqueadora;
- Franqueador: é quem cede a um franqueado uma franquia de sua operação ou negócio.

Enquanto Ribeiro *et al.* (2013), elucidam sobre os tipos de negócios no *franchising*:

- Franquias de venda de produtos: são os negócios de varejo, cuja principal atividade é a venda comercial de produtos fabricados por terceiros;
- Franquias de prestação de serviços: nesse caso, o faturamento do negócio é resultante unicamente da realização de trabalhos que resultem em algum benefício particular para o cliente, como, por exemplo, uma hospedagem.

Engana-se quem pensa que o *franchising* é algo recente. Seu crescimento e larga expansão podem ser, mas conforme Mendelsohn (1994), a prática do *franchising* teve seu início após a guerra civil nos Estados Unidos da América, quando a Singer, empresa de máquinas de costura, estruturou uma rede de revendedores, ou seja, concedeu franquias a comerciantes independentes que tinham interesse em comercializar seus produtos

(PAMPLONA, 1999). Mauro (1994), explica que o fato, ocorrido por volta de 1863, se deu devido à dificuldade que a Singer tinha na divulgação de seu produto, que era novidade na época e exigia um estímulo à população para usá-lo. Além de fornecer a manutenção da máquina, por meio desses revendedores ou distribuidores exclusivos, a empresa alcançou seu objetivo.

No Brasil, a expansão ocorreu a partir de 1987, quando os consultores Marcelo Cherto e Marcus Rizzo convenceram um grupo de empresários interessados no tema a unirem-se a eles para fundar a Associação Brasileira de Franchising (ABF). Sendo que antes disso, Rizzo já havia se apaixonado pelo assunto e teve a percepção de que logo o sistema chegaria ao Brasil com muita força (CHERTO; RIZZO, 1994). Conforme reforça Mauro (1994), a explosão do *franchising* ocorreu de fato no final da década de 80, e com o aparecimento das associações de franqueadores e empresas de consultoria, iniciou-se, a partir de 1987, um processo de divulgação e esclarecimento do *franchising* no Brasil.

Desde sua divulgação, o sistema de franquia demonstra-se cada vez mais representativo na economia e na sociedade. De acordo com Filho (2013), o *franchising* vem provocando uma revolução na realidade social e econômica do Brasil, que é hoje o terceiro maior mercado de franquias no mundo e o seu crescimento, sempre na casa dos dois dígitos, supera o PIB nacional, gerando emprego e renda para um número crescente de brasileiros, demonstrando sua importância para a economia do país.

O que pode se observar, a partir de dados verificados pela Associação Brasileira de Franchising (2014), mostrando que entre 2012 e 2013 o PIB cresceu 2,3%, contra um crescimento de 11,9% do faturamento total do setor de franchising no mesmo período, além do número de redes operantes no país, que é de 2.703 e representa um aumento de 11,4% em relação ao ano de 2012. Ainda, conforme a ABF (2015), o faturamento do setor cresceu mais de 98 bilhões de reais de 2003 a 2014, aumentou seu número de unidades de franquias em mais de 69 mil unidades e gerou mais de 587 mil empregos diretos no mesmo período. E mostrando sua força na geração de empregos formais, de acordo com o Portal Brasil (2014), o país gerou 1.117.171 empregos em 2013, sendo que o setor de serviços, onde atuam a maioria das redes de franquias no país, liderou a criação de empregos, com 546.917 postos abertos.

Outro fato relevante em relação à contribuição das franquias ao país, é que as redes costumam dar oportunidades de primeiro emprego principalmente aos jovens, além de que investem fortemente em programas de treinamento e capacitação profissional e prezam pela

excelência na prestação dos serviços, assim como nos produtos que entregam à sociedade (ABF, 2014).

3 A PROFISSIONALIZAÇÃO DE FRANQUEADOS NO SISTEMA DE FRANQUIAS

A profissionalização pode ser considerada atualmente, essencial para enfrentar o mercado altamente competitivo, principalmente no que tange ao sistema de franquias, cada vez mais sofisticado e os consumidores, cada vez mais exigentes. Boterf (2003, p. 170) afirma que “(...) a profissionalização não se reduz à formação” e menciona situações que podem ser oportunidades para desenvolvê-la, tais como: envolver-se na realização de um projeto inovador, realizar uma nova missão profissional, contribuir para uma oficina de troca de experiências, trabalhar como um consultor interno ou externo etc. Ou seja, profissionalização não é sinônimo de formação acadêmica ou estudo formal. O autor sustenta também, que profissionalizar-se equivale a percorrer uma rede de oportunidades e não apenas atravessar um programa ou um seguimento pré-estabelecido de formação, ou seja, o percurso proporciona o desenvolvimento da profissionalização através do acúmulo de experiências (BOTERF, 2003).

Já na década de 1990, o assunto profissionalização de franqueados no sistema de franquias começava a ser observado. Conforme mencionou Ricardo Young Silva, Diretor Presidente do Instituto de Idiomas Yázigi para a obra de Mauro (1994), notou-se que o entusiasmo do surpreendente crescimento do *franchising* no Brasil encobria a realidade que logo veio à tona: o fato do despreparo de muitos franqueadores e franqueados em relação aos fundamentos do sistema. Sinal que algo não corria bem, o que pode ser evidenciado por Silva (Mauro, 1994), quando afirma que a falta de bibliografia, de cursos especializados e de experiência, contribuiu para a frustração de muitas pessoas que tiveram seus investimentos ameaçados por conta da falta de conhecimento adequado. No mesmo sentido, em texto da Presidência da ABF para a obra de Mendelsohn (1994), foi mencionado o fato de que a realidade do *franchising* já naquela época começava a exigir uma postura e visão profissional sofisticada. Seguindo essa linha de pensamento, do caráter inovador que o sistema começava a exigir, conforme Cherto e Rizzo (1994), embora que ainda visto sob um aspecto de modismo, o *franchising* brasileiro mostrou uma clara tendência à busca de maior profissionalismo por parte dos empresários atentos e conscientes à realidade atual.

Seguindo nessa linha, Mendelsohn (1994) traz o termo *franchising* como “negócio formatado”, que envolve não apenas a exploração de produtos ou serviços, identificados por uma marca, mas também a preparação do projeto visando administrar o negócio de forma bem sucedida em todos os seus aspectos. O autor diz ainda que tal projeto deve ser preparado para minimizar riscos inerentes à abertura do novo negócio, levando em conta algumas premissas como:

- Treinamento no sistema de franquia e nos métodos que o franqueador desenvolve;
- Apresentação ao franqueado de todas as áreas relevantes do seu *know-how*, ou seja, de todos os aspectos que ele necessita para o estabelecimento, administração e operação satisfatórias do negócio;
- Treinamento completo sobre todos esses aspectos que abrangem o *merchandising* que se aplica ao negócio, assim como os princípios de administração do mesmo, métodos operacionais e procedimentos contábeis;
- Além de toda assistência necessária para abertura da franquia.

O franqueador prepara e facilita o caminho para o franqueado, contando não só com um formato de negócio pré-determinado e estabelecido, mas também com o suporte da organização franqueadora e estabelece ainda quatro características básicas sobre o funcionamento da franquia formatada (MENDELSON, 1994):

- 1) A posse por parte do franqueador, de uma marca, de um processo, da imagem e do *know-how* associados a ele;
- 2) A concessão de uma franquia por parte do franqueador a um franqueado, permitindo a ele a exploração dessa marca, processo, imagem e *know-how*;
- 3) A inclusão, no contrato de franquia, de regulamentos e controles associados à operação do negócio em que o franqueado explora os direitos a ele concedidos;
- 4) E o pagamento de *royalties* ou de outra taxa de caráter permanente, por parte do franqueado, pelos direitos que passa a ter e por quaisquer serviços que lhe sejam prestados pelo franqueador.

De acordo com Schneider *et al.* (1991), a profissionalização do sistema é indispensável, pois estimula o franqueado a seguir estritamente as regras ditadas pelo franqueador, que em troca lhe proporciona total apoio e orientação no que diz respeito à operacionalização da franquia. Isso faz com que desta forma, sejam evitados problemas tanto para o franqueado, quanto para o franqueador, contribuindo para o bom funcionamento do

negócio. Entende-se dessa maneira, a importância da postura de ambos (franqueado e franqueador) para o sucesso do negócio.

Os autores Lopez e Vecchi (2000), acrescentam sob outra ótica, que a qualidade que a franqueadora transmite ao franqueado é tão indispensável quanto à qualidade dos produtos e serviços, ou seja, o conjunto de atitudes e valores que a mesma coloca à disposição do cliente ou do mercado, visando garantir a completa satisfação do consumidor final. Faz-se importante mencionar que o franqueador deve ver os franqueados como parceiros e que muitas decisões só poderão ser tomadas, havendo consenso entre as partes, fazendo com que assim, em cada ponto de venda, tenha um franqueado dando seu máximo para ter o retorno do capital investido e conseqüentemente, garantindo o sucesso do negócio (SCHNEIDER, 1991). O autor destaca ainda, a importância da “franquia de negócio formatado” ou de “terceira geração”, que representa o que há de mais avançado em *franchising*, ou seja, um sistema profissionalizado e padronizado.

Seguindo o conceito de negócio formatado, Mauro (1994, p. 151) afirma que “sem um negócio de sucesso, não existe a possibilidade de implantação do *franchising*. E não basta ser um sucesso, tem de se manter como um sucesso, o que é muito mais difícil”; além disso, sem um franqueador de qualidade, a empresa obterá apenas um curto sucesso, e em seguida, terá inúmeros problemas que poderão inviabilizar seu negócio. E o fato da conquista de espaço e visível crescimento do *franchising*, por si só, não garantem o sucesso do negócio. Segundo Pamplona (1999), mesmo que o negócio de franquias tenha se difundido rapidamente em todo o mundo como um “instrumento multiplicador de sucesso” tanto para franqueadores, quanto para franqueados, no Brasil, ainda há várias redes de franquias que se utilizam de especificações próprias que vão de encontro ao conceito ideal de negócio formatado.

Conforme Mauro (1994), o franqueado sempre foi um dos itens mais importantes para o crescimento saudável das redes, e a preocupação com a captação e seleção do franqueado, visto o crescimento e profissionalização do *franchising*, passou a ser vital. Importante destacar também, que a franquia exige que os elementos fundamentais para seu sucesso estejam perfeitamente reunidos e organizados e, liderando esses componentes, Mendez e Lehnisch (1991), apontam o *know-how* como a fórmula do sucesso, ou seja, todo o conhecimento técnico e de gestão em posse do franqueador. E essa fórmula, se colocada à disposição e transferida ao franqueado, pode torná-lo verdadeiro profissional.

Remetendo às chamadas franquias da terceira geração, que nas palavras de Cherto e Rizzo (1994, p. XXIII) envolvem um contexto em que “o que o franqueador transfere ao

franqueado é todo um conceito, toda uma forma de se instalar, operar e administrar, com eficiência, um determinado tipo de negócio”. Concepção convergente com a de Pamplona (1999), que considera de extrema e indispensável importância, toda a estrutura transferida aos franqueados por seus respectivos franqueadores, que pode levar pequenas empresas de uma rede de franquia a se tornarem grandes estruturas empresariais, com grande probabilidade de êxito.

Dessa forma, reitera-se que o bom franqueador deve colocar à disposição do franqueado todo o conhecimento e a experiência fundamentais desde a comercialização dos produtos até à sua instalação (MENDEZ; LEHNISCH, 1991). E dentro dessa visão, o bom franqueador deve constituir um *know-how* comprovado, transmitindo-o aos seus franqueados por ele treinados, fazendo deles verdadeiros profissionais, tão mais preparados quanto seus concorrentes.

Para Schneider *et al.* (1991), o franqueador e o franqueado devem trabalhar como uma parceria de sócios, com o propósito de atingir o objetivo comum: o sucesso e o crescimento da marca franqueada no mercado. E seguindo essa linha de visão de parceria entre ambos, e isso inclui a profissionalização fundamental ao franqueado para o bom funcionamento do negócio, faz-se indispensável a citação a seguir:

Uma rede de franquia vive e respira graças a informações de todo tipo, bem como às trocas de conhecimento incessantes entre franqueador e franqueado, como uma forma de enriquecer essa experiência coletiva. A princípio, as primeiras trocas efetuam-se por ocasião do treinamento, fazendo o franqueado tornar-se um verdadeiro profissional em sua especialidade. Ele adquire, assim, uma experiência e um conhecimento de bom nível nos diferentes planos: técnico, comercial e administrativo (MENDEZ; LEHNISCH, 1991, p. 25).

Retomando Schneider *et al.* (1991), ele afirma que além de toda a orientação, supervisão e treinamento, ainda se faz importante desenvolver manuais de operação e auxiliar na escolha do ponto ou localização, garantindo aos franqueados exclusividade na utilização da marca, serviços e produtos. Tais manuais merecem ampla atenção, pois conforme Ribeiro *et al.* (2013, p. 69), os “manuais de Franquia são a materialização do *know-how* que a Franqueadora adquiriu ao longo dos anos” e é por meio deles que os franqueados da rede podem acessar o modo de se operar a Franquia, com o objetivo de aumentar consideravelmente as chances de sucesso do empreendimento. E as informações contidas nos manuais, poderão ainda circular por meio de boletins, reuniões, seminários e comissões de trabalho, ocasiões que podem ser consideradas ideais para dividir experiências e

oportunidades que possibilitam melhor assimilação pelo franqueador, que por sua vez, fará o conjunto da rede se beneficiar dela (MENDEZ; LEHNISCH, 1991). É claro que para que tudo isso ocorra, é necessário um longo e significativo esforço, mas que poderá oportunizar uma reflexão sobre lacunas ou de outra forma, possibilidades de exploração até então não pensadas.

Ainda nesse âmbito, é indispensável atentar-se para a escolha do franqueado, elemento fundamental do sistema de franquia, que segundo Mauro (1994) é um dos itens mais importantes para o crescimento sadio da rede. Além do aperfeiçoamento do sistema, a preocupação com a seleção do franqueado, é vital frente ao crescimento e consequente profissionalização do *franchising*. Afinal, é ele que tocará o negócio na ponta da rede. Logo, Mauro (1994) reforça a relevância do perfil, experiência no negócio e aspirações ao adquirir uma franquia e destaca os riscos de selecionar um franqueado inadequado, os quais podem ir desde a inoperância em relação ao mercado, inobservância das normas da franqueadora, e podendo chegar até a utilização inadequada de seu nome, sem esquecer-se da possibilidade de contaminação de outros franqueados.

“A habilidade gerencial é fundamental, pois o franqueado deverá gerenciar seu próprio negócio, enfrentando todo o tipo de situações e com o suporte do franqueador a distância” (MAURO, 1994, p. 163). O autor afirma que, além disso, é importante o treinamento como instrumento de seleção do franqueado, pois permite verificar na prática o desempenho do candidato e algumas de suas reações no dia a dia na gestão do negócio, considerando essa, uma estratégia de avaliação mútua (MAURO, 1994). Não se esquecendo de que para a franqueadora, o franqueado será alguém que somará qualidades como a competência profissional e que, mesmo com as facilidades oferecidas pelo *franchising*, ser empresário resulta de uma soma de características, as quais algumas já nascem com a pessoa e muitas outras são adquiridas e aperfeiçoadas ao longo da vida profissional (SCHWARTZ, 1994).

No que diz respeito à formatação do negócio e quanto à transferência do padrão do negócio por parte da franqueadora, as principais queixas dos franqueados, segundo Schwartz (1994), são:

- Manuais insatisfatórios ou inexistentes;
- Supervisão insatisfatória ou inexistente;
- Treinamentos insatisfatórios ou inexistentes;
- Não há treinamento para vendedores;
- Não há treinamento para gerentes;

- Não há treinamento para franqueados;
- Ausência de relatórios padronizados pela franqueadora;
- Não há contrato escrito ou há contrato apenas verbal;
- Não há supervisão do franqueador.

Enfim, é cada vez mais nítida a necessidade de um maior preparo dos franqueados, dado que os mesmos representam as marcas diante do mercado consumidor, cada vez mais crítico, exigente e informado. E entender a capacitação como um processo estratégico e não apenas como ação de treinamento esporádica, é fundamental para o crescimento que se espera do negócio (RIBEIRO *et al.*, 2013).

4 A GESTÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO

Incorporado por organizações que desejam se sobressair no mercado, e assunto em destaque no meio empresarial, como pode se perceber no dia a dia das empresas, compreende-se a gestão estratégica como ferramenta essencial para o alcance dos objetivos do negócio. Tavares *et al.* (2004, p. 144) traz a seguinte definição:

A estratégia empresarial consiste no padrão de decisões que uma empresa assume, a qual determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, produzindo suas principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e definindo a escala de negócios em que se deve envolver, bem como o tipo de organização que pretende ser, a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus principais *stakeholders* (acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e a comunidade) (TAVARES *et al.*, 2004, p. 144).

Valadares (2003) conceitua estratégia como sendo o meio empregado e o caminho a ser seguido pela empresa para atingir um objetivo, uma meta. Para Tavares *et al.* (2004, p. 144), “a estratégia pode ser caracterizada como sendo o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. Nesse sentido, é importante entender que o franqueador deverá avaliar o negócio com profundidade e isso permitirá que se tomem medidas estratégicas de competição e crescimento pensando no consumidor e na concorrência e, essa análise, deve ser feita por meio do planejamento estratégico (MAURO, 1994). Ao encontro da ideia, Ribeiro *et al.* (2013), complementa afirmando que para realizar a gestão estratégica é preciso que as pessoas que compõem a empresa franqueadora saibam da sua responsabilidade e comprometimento, ressaltando a importância da estratégia em suas agendas pessoais e ainda, que a franqueadora

deve ter uma missão e propósitos amplamente difundidos para seus franqueados que, por sua vez, devem segui-los e executar a estratégia plenamente, focando nos resultados e objetivos definidos.

Conforme Mauro (1994), o planejamento permite a avaliação e a correção de pontos falhos apresentados pelo negócio, já Tavares *et al.* (2004) prefere conceituar o planejamento estratégico como a determinação dos rumos e direcionamentos da empresa como um todo e, diz ainda, que mesmo, coordenando uma série de ações, não há como garantir que essas proporcionarão a obtenção do resultado esperado. No mesmo sentido, o autor afirma que esse processo requer o envolvimento de todas as pessoas da empresa, portanto, é indispensável que haja sistematicamente a disseminação da estratégia adotada (TAVARES *et al.*, 2004).

Valadares (2003) define as fases do planejamento estratégico nas seguintes etapas:

- Quem a empresa é (missão, negócio e princípios);
- Como interage com o ambiente interno e externo (diagnóstico de situação);
- Onde deseja chegar (objetivos e metas);
- Quais ações são necessárias para alcançar o que se deseja (estratégias);
- Como acompanhar o desempenho da empresa para orientar o processo de tomada de decisão (planos de ações e acompanhamento).

Na visão de Ribeiro *et al.* (2013), a gestão estratégica do *franchising* propõe assegurar o crescimento e a sustentabilidade da franqueadora e de seus franqueados por meio da avaliação contínua de sua estratégia, estrutura e capacitação, envolvendo toda a rede de franqueados e equipes, inclusive os consultores de campo, construindo assim um futuro melhor e com os resultados desejados. A partir daí, é possível entender que a gestão estratégica do *franchising* busca alinhar, entre franqueadores e franqueados, a visão de negócios, missão e valores, o que pode representar o diferencial de credibilidade procurado pelo mercado e onde a experiência de consumo oferecida pelos franqueados aos seus clientes tende a estar alinhada com a promessa da marca da franqueadora. Ou seja, o termo gestão estratégica representa o processo de gerir a execução correta da missão, visão e valores da marca franqueadora na ponta, gerando dessa forma, a mesma experiência de consumo em todas as unidades (RIBEIRO *et al.*, 2013).

5 METODOLOGIA

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos neste trabalho, o método utilizado foi o estudo de caso, de maneira a permitir o amplo e detalhado conhecimento sobre a profissionalização de franqueados no sistema de franquias. Nesse sentido, a pesquisa procurou analisar a profissionalização dos franqueados para a gestão estratégica do negócio. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa, a partir da aplicação de um questionário de perguntas fechadas junto aos franqueados selecionados pela pesquisadora, que considerou como universo desta pesquisa a rede de franquias da empresa em estudo. A amostra foi não probabilística composta por um grupo de seis franqueados da rede e, como critérios de escolha da amostra, a fim de se chegar a um grupo distinto de franqueados e que atendem a um público específico, que busca calçados de qualidade e design contemporâneo⁴, considerou-se apenas os franqueados (i) adimplentes, (ii) que vendem a mesma marca de produtos e (iii) possuem entre cinco e nove lojas franqueadas.

E ainda, com intenção de proporcionar maior familiaridade com o problema e a fim de torná-lo mais explícito, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos para elaboração deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, constituída principalmente de livros. O instrumento de pesquisa foi um questionário fechado estruturado, realizado pela acadêmica pesquisadora, composto por dezessete questões de teor quantitativo, enviado por e-mail aos franqueados.

Para a interpretação dos dados utilizou-se da Escala Likert, a qual propõe uma escala de cinco pontos, em que os participantes especificaram seu nível de concordância com as afirmações que lá constavam, sendo cinco pontos o registro de total concordância com a afirmativa, três pontos o registro da manifestação de situação de indiferença e um ponto, total discordância. A técnica de análise se deu através de estatística descritiva, após a coleta, organização, apresentação e caracterização do conjunto de dados obtidos com as respostas dos franqueados.

6 RESULTADOS

A partir da aplicação do questionário, seguida do retorno da totalidade dos respondentes selecionados para esta pesquisa, iniciou-se o processo de análise dos resultados.

⁴ Características que definem o público-alvo da marca pesquisada.

Essa etapa instaurou-se em subsequência do cálculo e análise da média geral do nível de concordância dos respondentes quanto às afirmativas do questionário, ações que tornaram possível perceber que o grau mais baixo de aquiescência apresentou-se nas afirmativas relacionadas ao conteúdo “A profissionalização de franqueados através da franqueadora”, uma vez que as mesmas trouxeram abordagens que tratavam sobre a disponibilização de conhecimento para o franqueado, trabalho em parceria, troca de experiências entre franqueadora e franqueado, concessão de manuais de operação e exigência da franqueadora em relação à escolha de candidatos capacitados.

Em seguida tem-se o assunto “A profissionalização de franqueados no sistema de franquias”, que abrangeu afirmativas que diziam respeito à realização de treinamentos, aquisição de conhecimento, exploração do *know-how* da franqueadora, profissionalização individual do franqueado, nível de sua qualidade em relação aos produtos e serviços da franqueadora e dedicação de cada franqueado no negócio. Enquanto o conteúdo “A gestão estratégica do negócio”, referia-se à estratégia da franqueadora, avaliação contínua da capacitação dos franqueados e equipes, conhecimento dos caminhos traçados, divulgação da missão, negócio e princípios da franqueadora entre os franqueados, execução da estratégia e percepção dos franqueados em relação à importância de sua capacitação profissional no sistema de franquia para o processo estratégico. Esses dois assuntos apresentaram médias equivalentes, consideradas positivas, em relação ao nível de concordância dos franqueados às afirmativas, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1: Nível de concordância dos respondentes quanto às afirmativas do questionário

Assunto	Numeração das questões	Média
A profissionalização de franqueados no sistema de franquias	1 a 7	4,1
A profissionalização de franqueados através da franqueadora	7 a 11	3,3
A gestão estratégica do negócio	12 a 17	4,1

Fonte: Dados da Pesquisa elaborado pela autora (2015).

A partir do conteúdo que apresentou a média mais baixa, “A profissionalização de franqueados através da franqueadora”, buscou-se focar principalmente nas questões afirmativas que demonstraram grau mais relevante de discordância e indiferença dos respondentes. Observou-se que a questão que diz respeito à percepção dos franqueados em relação ao grau de exigência da franqueadora na escolha de candidatos capacitados para a

gestão do negócio foi a de mais elevado nível de indiferença e discordância. Nesse sentido, a questão analisada através do entendimento de que o franqueado é elemento base de uma rede franqueadora, pode-se considerar um ponto negativo que a mesma talvez não dê a devida importância que a escolha do candidato ideal exige. E ainda, considera-se pertinente observar que os respondentes posicionaram-se de forma crítica em relação a esse ponto, demonstrando, nesse sentido, uma possível preocupação em relação à exigência da franqueadora para a escolha de candidatos capacitados. E essa percepção dos participantes da pesquisa faz alusão ao conceito enfatizado por Mauro (1994), quando diz que é o franqueado um dos itens mais importantes para o crescimento sadio da rede e que a preocupação da seleção do franqueado é vital com o crescimento e consequente profissionalização do *franchising*, afinal, é ele que tocará o negócio na ponta da rede. Logo, Mauro (1994) destaca os riscos de selecionar um franqueado inadequado, os quais podem ir desde a inoperância em relação ao mercado, inobservância das normas da franqueadora, e podendo chegar até a utilização inadequada de seu nome, sem esquecer-se da possibilidade de contaminação de outros franqueados.

Considerando-se que a profissionalização no *franchising* é imprescindível para o negócio, chama a atenção a segunda questão que apresentou maior nível de discordância e indiferença, ficando abaixo da média, a qual faz menção ao conhecimento fundamental que a franqueadora deve disponibilizar para o franqueado, a fim de promover seu preparo e profissionalização para o bom funcionamento do negócio.

Refletindo sob a visão de que o conhecimento transmitido da franqueadora para o franqueado pode ser considerado como parte primordial para o sucesso do negócio, remete-se ao conceito apresentado por Mendez e Lehnisch (1991), que aponta o completo *know-how* técnico e de gestão em posse do franqueador, que se colocado à disposição e transferido ao franqueado, pode torná-lo verdadeiro profissional. E dentro dessa visão, entende-se que o franqueador que não transmitir aos seus franqueados – que devem ser por ele treinados, fazendo deles verdadeiros profissionais, tão mais preparados quanto seus maiores concorrentes – todo o conhecimento necessário para sua profissionalização e bom funcionamento do negócio, poderá ter, logo adiante, um resultado aquém do esperado. Nesse sentido, verifica-se o surgimento de uma possível necessidade de reavaliar, na base, a fórmula de transmissão de *know-how*, a fim de corrigir lacunas entre todo o conhecimento de posse da franqueadora e a transmissão do mesmo ao franqueado.

As demais questões, sobretudo as que tratavam acerca do trabalho em parceria entre franqueadora e franqueado e, disponibilização de manuais de operação que contribuem para a

gestão do negócio, retrataram um nível de concordância significativamente positivo, ponto considerado favorável para a franqueadora e franqueado, que, demonstram assim, estarem trabalhando em conjunto para a evolução e crescimento de ambos e, também, que a franqueadora está atenta quanto à disponibilização de uma rica fonte de informação para a construção da profissionalização do franqueado, os manuais de operação. Concepção que vai ao encontro do conceito apresentado Ribeiro *et al.* (2013, p. 69), quando afirma que os “manuais de Franquia são a materialização do *know-how* que a Franqueadora adquiriu ao longo dos anos” e é por meio deles que os franqueados da rede podem acessar o modo de se operar a Franquia, com o objetivo de aumentar consideravelmente as chances de sucesso do empreendimento.

No que se estende ainda à parceria entre franqueados e franqueador, percebe-se uma média positiva mais elevada dessa afirmativa em relação à questão que abrange a contínua troca de experiências entre ambos, conforme demonstra o Quadro 2, o que pode oportunizar uma reflexão sobre lacunas ou também, possibilidades de exploração até então não pensadas para aprimoramento dessa troca.

Quadro 2: A profissionalização de franqueados através da franqueadora

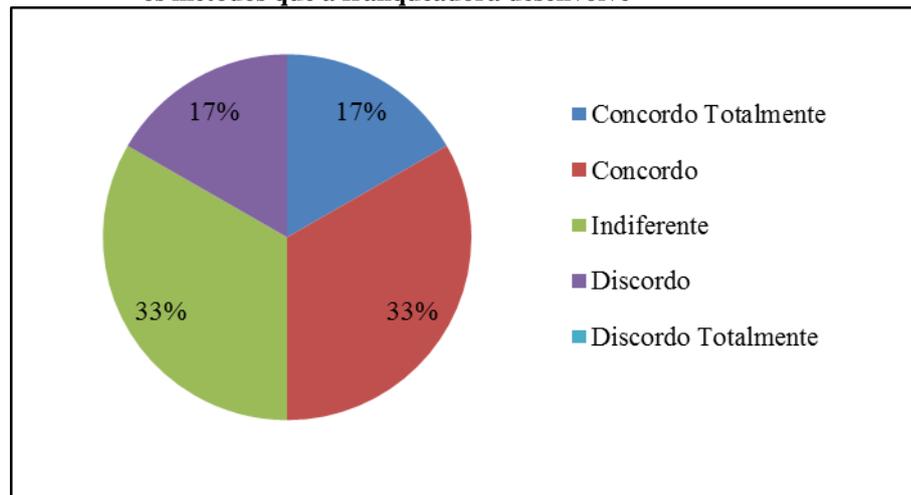
A profissionalização de franqueados através da franqueadora						
	Concordo Totalmente (5)	Concordo (4)	Indiferente (3)	Discordo (2)	Discordo Totalmente (1)	Média por Questão
7. A franqueadora me disponibiliza todo o conhecimento fundamental, promovendo meu preparo e profissionalização para o bom funcionamento do negócio.	2	1	1	2		3,5
8. Eu e a franqueadora trabalhamos em parceria para o sucesso e crescimento da marca.	5	1				4,8
9. A franqueadora me proporciona uma contínua troca de experiências, seja através de seminários, reuniões, supervisão ou orientação.	2	3	1			4,2
10. A franqueadora disponibiliza manuais de operação que contribuem para a gestão do negócio.	4	2				4,7
11. Percebo um alto nível de exigência pela franqueadora em relação à escolha de candidatos capacitados para a gestão do negócio.	1		2	2	1	2,7

Fonte: Dados da Pesquisa elaborado pela autora (2015).

Quanto ao assunto “A profissionalização de franqueados no sistema de franquias”, as médias mais baixas ou que apontaram maior deficiência dentro de um âmbito de maior indiferença dos respondentes, apresentaram-se nas três primeiras afirmativas, as quais eram relacionadas à realização de treinamento(s) adequado(s) sobre o sistema de franquia e os métodos que a franqueadora desenvolve, aquisição de conhecimento dos aspectos necessários para o estabelecimento, administração e operação satisfatórias do negócio e ainda, sobre a exploração plena do *know-how* disponibilizado pela franqueadora.

Percebe-se que 50% (cinquenta por cento, conforme demonstra o Gráfico 1) dos respondentes discordaram ou se mostraram indiferentes à etapa de realização de treinamento, que segundo Mendelsohn (1994), é uma premissa básica para a administração bem sucedida do negócio em todos os seus aspectos.

Gráfico 1 – Nível de concordância dos respondentes em relação à etapa de realização de treinamento adequado sobre o sistema de franquia e sobre os métodos que a franqueadora desenvolve



Fonte: Dados da Pesquisa elaborado pela autora (2015).

Tal indiferença pode estar demonstrando, muito provavelmente, que esses franqueados não consigam visualizar essa etapa como parte do processo estratégico e menos ainda, como sendo uma premissa básica para a administração bem sucedida do negócio. Percepção que vai ao encontro do conceito apresentado por Ribeiro *et al.* (2013), que afirma que a capacitação dos franqueados deve ser entendida como um processo estratégico e não apenas como ação de treinamento esporádica, pois esse passo é primordial para o crescimento que se espera do negócio, através de franqueados bem preparados e profissionalizados. Observou-se ainda que dois respondentes concordaram parcialmente com a afirmativa, evidenciando assim, talvez, a insatisfação desses franqueados com o(s) treinamento(s) recebido(s) ou que não tenham

recebido a quantidade ideal de treinamento para operarem de forma bem sucedida o negócio. Por fim, esse ponto pode ser relacionado ao conceito apresentado por Schwartz (1994), no que diz respeito à formação do negócio, que aponta como uma das principais queixas dos franqueados, treinamentos insatisfatórios ou inexistentes.

No que se refere às afirmativas sobre a aquisição de conhecimento dos aspectos necessários para o estabelecimento, administração e operação satisfatórias do negócio e plena exploração do conhecimento disponibilizado pela franqueadora, verifica-se também médias pouco positivas e que beiram um déficit no sentido da busca de conhecimento por parte do franqueado. Isto é, o interesse que parte do mesmo em busca de conhecer e entender todos os aspectos relevantes para o negócio. O que pode levar ao fato citado por Silva (Mauro, 1994), quando relata que entre outros itens importantes, como bibliografia, cursos especializados e experiência, a falta de conhecimento adequado contribuiu para a frustração de muitas pessoas que tiveram seus investimentos ameaçados por conta disso na década de 1990. E também, os respondentes podem ter demonstrado, dessa forma, que poderiam ter se dedicado mais para absorver o conhecimento disponibilizado pela franqueadora.

Em contrapartida, compreende-se positivamente o fato de todos os respondentes da pesquisa concordarem totalmente que dedicam o seu máximo para garantir bons resultados ao negócio. Nesse sentido, o termo “máximo” representa aspectos essenciais para a profissionalização dos franqueados, expostos basicamente nas questões dos quadros 1, 2 e 3, sendo que, para atingir o “máximo”, se faz necessário atender a esses aspectos.

Da mesma forma, considera-se positivo o alto nível de concordância dos respondentes em relação às afirmativas que fazem referência à importância da profissionalização para a operação da franquia e bom funcionamento do negócio e equiparação entre a qualidade da profissionalização dos franqueados e os produtos e serviços da franqueadora, conforme evidencia o Quadro 3.

Quadro 3: A profissionalização de franqueados no sistema de franquias

A profissionalização de franqueados no sistema de franquias						
	Concordo Totalmente (5)	Concordo (4)	Indiferente (3)	Discordo (2)	Discordo Totalmente (1)	Média por Questão
1. Realizei treinamento(s) adequado(s) sobre o sistema de franquia e sobre os métodos que a franqueadora desenvolve.	1	2	2	1		3,5
2. Adquiri conhecimento sobre os aspectos necessários para o estabelecimento, administração e operação satisfatórias do negócio.		4	2			3,7
3. Explorei plenamente o <i>know-how</i> (conhecimento) disponibilizado pela franqueadora a fim de melhor gerir o negócio.	1	2	2	1		3,5
4. Considero minha profissionalização indispensável para a operacionalização da franquia e bom funcionamento do negócio.	4	2				4,7
5. Considero a qualidade da minha profissionalização no sistema de franquias nivelada à qualidade dos produtos e serviços da franqueadora.	3	2		1		4,2
6. Dedico o meu máximo para garantir bons resultados ao negócio.	6					5,0

Fonte: Dados da Pesquisa elaborado pela autora (2015).

A partir dos conteúdos estudados e das descobertas a partir da pesquisa realizada até aqui, torna-se possível entender ademais, que todo o processo de profissionalização dos franqueados no sistema de franquias deve estar devidamente alinhado dentro de um planejamento, o qual, além de permitir a avaliação e a correção de pontos falhos apresentados pelo negócio, envolve a determinação dos rumos e direcionamentos da empresa como um todo. E é a partir do planejamento estratégico que se apresenta outro assunto fundamental ao desenvolvimento desta pesquisa: a gestão estratégica do negócio. Esta considera essencial o envolvimento de todos os membros da organização franqueadora a fim de que o planejamento seja amplamente difundido a partir dela para os franqueados.

Nesse contexto, aliado à ideia exposta por Ribeiro *et al.* (2013), para a gestão estratégica é preciso que (i) as pessoas que compõem a empresa franqueadora saibam da sua

responsabilidade e comprometimento e, (ii) a franqueadora, deve ter uma missão e propósitos largamente difundidos para seus franqueados que devem segui-los e executar a estratégia plenamente, focando nos resultados e objetivos definidos. Afinal, entende-se como sendo da franqueadora a responsabilidade de definir as diretrizes, cabendo aos franqueados, a execução bem sucedida das mesmas.

A partir desse enfoque, as médias encontradas a partir do baixo nível de concordância dos franqueados acerca de algumas afirmativas feitas em relação à gestão estratégica da franqueadora ou à forma que ela dissemina o processo à rede, chamam atenção para uma possível deficiência nesse sentido. Tais afirmativas contemplavam a estratégia adotada pela franqueadora a fim de garantir o crescimento e sustentabilidade da rede, o conhecimento dos franqueados sobre as metas, política e sequência de ações empregadas pela franqueadora bem como, a disseminação da missão, negócio e princípios da organização entre os franqueados, conforme demonstra o Quadro 4.

Quadro 4: A gestão estratégica do negócio

A gestão estratégica do negócio						
	Concordo Totalmente (5)	Concordo (4)	Indiferente (3)	Discordo (2)	Discordo Totalmente (1)	Média por Questão
12. Acredito que a estratégia da franqueadora assegura o crescimento e a sustentabilidade da rede.	2	2		1	1	3,5
13. A avaliação contínua da capacitação dos franqueados e equipes, inclusive dos consultores de campo, é indispensável para alcançar os resultados desejados.	2	4				4,3
14. Conheço a estratégia/caminho traçados pela franqueadora, envolvendo as metas, política e sequência de ações.	1	4			1	3,7
15. A missão, negócio e princípios da franqueadora são amplamente difundidos entre os franqueados.	1	3	1		1	3,5
16. Executo a estratégia do negócio plenamente, focando nos resultados e objetivos definidos.	3	3				4,5
17. Considero minha capacitação profissional no sistema de franquia, fundamental para o processo estratégico do negócio, a fim de atingir o objetivo do negócio.	5	1				4,8

Fonte: Dados da Pesquisa elaborado pela autora (2015).

Como esse é um processo que requer o envolvimento de todas as pessoas da empresa, torna-se indispensável a sistemática disseminação da estratégia adotada, ideia reforçada pelo autor Tavares *et al.* (2004). Entende-se assim, que no momento em que a missão, negócio e princípios da franqueadora forem amplamente difundidos entre todos e quando os franqueados acreditarem na estratégia praticada, é muito provável que se tenham pessoas mais comprometidas com os resultados e objetivos definidos, obtendo-se, dessa forma, resultados mais efetivos e duradouros. Do contrário, o que se terá, possivelmente, será uma rede de franqueados que ajam individualmente, sem saberem ao certo qual é o caminho a seguir, a fim de garantir bons resultados para ambos. E ainda, se a gestão estratégica da franqueadora não estiver de fato assegurando o crescimento e a sustentabilidade da rede, e isso envolve a avaliação contínua de sua estratégia, estrutura e capacitação, envolvendo franqueados e equipes, poderá prejudicar a construção de um futuro que traga os resultados desejados.

Nesse sentido, cabe-se retomar Ribeiro *et al.* (2013), quando afirma que o termo gestão estratégica representa a execução correta da missão, visão e valores da marca franqueadora na ponta, ou seja, a execução correta pelos franqueados em suas franquias, permitindo dessa forma, que todas as unidades proporcionem a mesma experiência de consumo. A partir daí, é possível compreender que a gestão estratégica, que alinha a visão de negócios, missão e valores entre franqueado e franqueadora, pode representar, além do diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes, principalmente o diferencial de credibilidade e força procurado pelo mercado em tempos de crise econômica e incertezas. E ainda, pode-se captar que uma rede franqueadora que tenha uma gestão estratégica efetiva e, franqueados bem capacitados e profissionalizados, pode estar aumentando suas chances de crescimento e sustentabilidade.

Por fim, as afirmativas pertinentes à avaliação contínua da capacitação dos franqueados e equipes, execução das estratégias por parte dos franqueados e suas percepções em relação à importância de sua capacitação profissional no sistema de franquia para o processo estratégico, a fim de se atingir o objetivo do negócio, demonstraram um relevante grau de aprovação, o que permitiu o entendimento de que a gestão estratégica propõe justamente assegurar o crescimento e a sustentabilidade da franqueadora e de seus franqueados, e isso, por meio da avaliação contínua de sua estratégia, estrutura e capacitação, envolvendo toda a rede de franqueados e equipes, construindo assim um futuro melhor e com os resultados desejados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um tempo em que muito se fala sobre o crescimento do sistema de franquias, que vem conquistando importante espaço em um mercado que se mostra fortemente competitivo, o qual exige uma postura profissional cada vez mais sofisticada, percebe-se que os franqueados, atentos a essa realidade, estão conscientes da importância da profissionalização no sistema. Tal observação torna-se essencial, uma vez que são eles que conduzem o negócio na ponta, levando o nome da marca ao cliente final, cada vez mais exigente e informado.

Desse modo, com o objetivo de analisar a profissionalização de franqueados no sistema de franquias para a gestão estratégica do negócio, a partir da análise dos resultados obtidos com a pesquisa, iniciou-se o processo com a finalidade de atingir a proposta do artigo, sendo o assunto “A profissionalização de franqueados através da franqueadora”, o que mais chamou atenção devido ao mais baixo grau de aquiescência dos respondentes em relação às afirmativas referentes ao conteúdo. Foi possível observar, dentro desse tema, o baixo grau de concordância dos franqueados em relação a aspectos que diziam respeito à exigência da franqueadora na escolha de candidatos capacitados para a gestão do negócio. Considerando que o franqueado é elemento base de uma rede franqueadora, evidenciou-se que a mesma talvez não dê a devida importância que a escolha do candidato ideal exige e que os franqueados demonstram possível preocupação em relação à exigência da franqueadora para a escolha de candidatos capacitados. E, seguindo a ideia de que a franqueadora deve iniciar relação com candidatos a franqueados, apenas com os quais julgue que tenham perfil ideal para adquirirem a franquia, entende-se como fundamental, a partir daí, todo o conhecimento técnico e de gestão que a mesma transfere a seus franqueados. Nesse sentido, foi possível identificar que, embora a franqueadora esteja trabalhando em parceria com os mesmos, proporcionando contínua troca de experiências e, além disso, disponibilizando manuais de operação, que podem ser considerados como a ferramenta mais rica para a operação do negócio, ainda há aspectos relevantes ao desenvolvimento da profissionalização dos franqueados, através da franqueadora, que merecem proporcional atenção. Nessa perspectiva, torna-se importante mencionar uma possível necessidade de reavaliar na base, sua fórmula de transmissão de *know-how*, a fim de se corrigir lacunas entre todo o conhecimento em posse da franqueadora e a sua transmissão ao franqueado.

A partir da comparação da relação entre a profissionalização e a gestão estratégica do negócio, foi possível encontrar pontos comuns entre estes. Foi perceptível a visão de que a

profissionalização do franqueado no sistema de franquias não acontece de forma plena sem que haja interesse dele mesmo, e ao mesmo tempo, sem que a franqueadora coloque à disposição todo o *know-how* que possui, acerca do negócio. Foi possível observar ainda, que 50% (cinquenta por cento) dos franqueados talvez não consigam visualizar a importância de etapas básicas para o processo estratégico, como a realização de treinamentos, e que a maior parte deles, talvez, não tenha buscado conhecer e entender todos os aspectos relevantes para o negócio. Em contrapartida, compreende-se positivamente o alto nível de concordância dos respondentes em relação às afirmativas que fazem referência à dedicação máxima dos franqueados para garantir bons resultados ao negócio, à importância da profissionalização para a operação da franquia e, por fim, à equiparação entre a qualidade da profissionalização dos franqueados e os produtos e serviços da franqueadora.

Constatou-se ainda que 100% (cem por cento) dos franqueados concordaram totalmente que dedicam seu máximo para garantir bons resultados à operação, além de que a grande parte concordou da mesma forma, que considera sua profissionalização no sistema de franquias indispensável para a operacionalização e bom funcionamento do negócio. Entende-se assim que, a partir do momento em que se tiver franqueados profissionalizados, aliados a uma rede franqueadora que tenha uma gestão estratégica amplamente difundida entre todos os envolvidos, se terá franqueados comprometidos ao máximo em alcançar os objetivos propostos, desse modo, os resultados aparecerão, trazendo um futuro muito promissor para ambos.

Por fim, foi possível compreender que a profissionalização, juntamente da gestão estratégica, que alinha a visão de negócios, missão e valores entre franqueado e franqueadora, pode representar o diferencial competitivo procurado pelo mercado atualmente. Além do mais, foi possível perceber que uma rede franqueadora que dispor de franqueados bem capacitados e profissionalizados e exercer uma gestão estratégica efetiva, pode aumentar suas chances de crescimento e sustentabilidade.

Reitera-se a escolha deste tema, por acreditar que o estudo realizado, poderá proporcionar um melhor entendimento sobre a profissionalização dos franqueados no sistema de franquias e tornará perceptível à franqueadora a importância da profissionalização aliada à gestão estratégica, com o intuito de aumentar as chances de sucesso do negócio. Com esse estudo, espera-se obter, além de significativa melhora nos resultados esperados pela empresa franqueadora, objeto desta pesquisa, que este sirva de instrumento para outras empresas analisarem seu sistema de franquia em relação à profissionalização de seus franqueados e sua

gestão estratégica de negócio. E também, abrir oportunidades para novas pesquisas no nível acadêmico, visto que este estudo possibilitou identificar maneiras de como a profissionalização de franqueados no sistema de franquias pode funcionar como ferramenta de gestão estratégica do negócio.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Lei n° 8.955, de 15 de dezembro de 1994*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm>. Acesso em: 03 abr. 2015.

BOTERF, Guy Le. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

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

FILHO, Beto *et al.* *Franchising: aprenda com os especialistas – ed. Bilingüe*. Rio de Janeiro: ABF-Rio, 2013.

GUETTA, Alain *et al.* *Franchising: aprenda com os especialistas – ed. bilíngue*. Rio de Janeiro: ABF-Rio, 2013.

LOPEZ, Paulo Ancona; VECCHI, Ana. *A nova era do franchising: desvendando os segredos das franquias de qualidade*. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

MAURO, Paulo C. *Guia do franqueador: como crescer através do franchising*. São Paulo: Nobel, 1994.

MENDELSON, Martin. *A essência do franchising*. 5 ed. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.

MENDEZ, Max de; LEHNISCH, Jean-Pierre. *Como fazer da franquia um bom negócio*. São Paulo: Nobel, 1991.

PAMPLONA, Claudia. *A engenharia do franchising*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PORTAL BRASIL. *Economia brasileira cria mais de um milhão de empregos formais em 2013*. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/01/economia-brasileira-cria-mais-de-um-milhao-de-empregos-formais-em-2013>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

PORTAL DO FRANCHISING. *O que é franquia?* Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/O-que-e-franquia.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

_____. *Lista completa de franquias associadas ABF.* Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/com-selo-de-excelencia>>. Acesso em 02 abr. 2015.

_____. *Manual de outorga e renovação do selo de excelência em franchising.* Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/Regulamento-SEF-2014.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

_____. *Evolução do setor 2003-2014.* Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-2003-2014>>. Acesso em 02 abr. 2015.

_____. *Setor de franquias cresceu 11,9% e faturou R\$ 15 bilhões em 2013, segundo ABF.* Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/setor-de-franquias-cresceu-119-e-faturou-r-115-bilhoes-em-2013-segundo-abf>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

RIBEIRO, Adir *et al.* *Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso.* 2 ed. São Paulo: DVS, 2013.

SCHNEIDER, Alexandre Alves *et al.* *Franchising: da prática à teoria.* São Paulo: Maltese, 1991.

SCHWARTZ, José Castro. *Franchising: o que é, como funciona.* Brasília: SEBRAE, 1994.

TAVARES, Alexandre de Souza *et al.* *Gestão empresarial: a integração das competências.* Porto Alegre: Bagagem Eventos, 2004.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. *Planejamento estratégico empresarial: foco em cliente e pessoas.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.