



ISSN: 1679-3765

Vol. 1 | Nº. 14 | Ano 2016

Chrystieli Fatima Cambrussi

*Acadêmica de graduação em
Administração do Centro
Universitário Unibrasil.
chrystielif@gmail.com*

Daniele de Camargo Garcia

*Acadêmica de graduação em
Administração do Centro
Universitário Unibrasil.
daaniele.cg@gmail.com*

Luis Henrique Cordeiro Polli

*Acadêmico de graduação em
Administração do Centro
Universitário Unibrasil
luishenrique.cp@hotmail.com*

Paulo Fernando Cherubin

*Orientador Mestre da graduação em
Administração do Centro
Universitário
paulocherubin@unibrasil.com.br*

Correspondência/Contato

*UniBrasil
Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -
Curitiba - PR - 82821-020*

*cademosdenegocios@unibrasil.com.br
http://apps.unibrasil.com.br/proppex/*

Editor responsável

*Claudio Marius Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br*

RESUMO

Este estudo de caráter exploratório teve como objetivo, identificar o grau de estruturação das práticas de gestão nas franquias do setor alimentício de *fast food*, em comparação com a evolução das gerações destas franquias. Com base em uma pesquisa quantitativa foi realizado um estudo multicaso, em 16 franquias do setor alimentício, estabelecidas nas praças de alimentação dos principais shoppings de Curitiba. Por meio de um questionário estruturado foram realizadas entrevistas com os gestores destas franquias. Neste estudo levantou-se a hipótese que quanto mais elevada as gerações de franquias, mais práticas de gestão do MEG são utilizadas de forma estruturada. Buscou-se identificar as práticas de gestão proposto pelo modelo da excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), através das gerações de franquias. Foram utilizados como autores principais: Plá (2001), Tieghi (2010), Ribeiro (2011) e FNQ (2014), para descrever os critérios das práticas de gestão do MEG, o conceito de franquias e suas gerações.

Palavras-chave: Práticas de Gestão MEG, Franquias, *Fast Food*.

ABSTRACT

This exploratory study had as goal to identify the degree of structuring of management practices in the fast food franchises of food industry, compared to the evolution of generations of these franchises. Based on a quantitative research was accomplished a multicase study on sixteen franchises of the food industry, established in the food courts of Curitiba's malls. Through a structured questionnaire were conducted interviews with managers of these franchises. In this study we raised the hypothesis that the higher the generation's franchises, more management practices of MEG are used in a structured way. It was identify the management practices proposed by the model of management excellence of the National Quality Foundation (FNQ) through generations' franchises. Were used the main authors: Plá (2001), Tieghi (2010), Ribeiro (2011) and FNQ (2014) to describe the criteria of the management practices of MEG, the franchises concept and their generations.

Keywords: Management Practices of MEG, Franchising, *Fast Food*.

1 INTRODUÇÃO

As franquias são o caminho para muitos empreendedores, uma forma empreendedora e alternativa ao lançamento independente de produtos e serviços no mercado. O sistema de franquias tem como formato de negócio características capazes de reduzir incertezas devido à estrutura de um formato de negócio já estabelecido, reduzindo os riscos em relação a abrir um negócio independente.

O conceito de franquias é um tema desafiador para muitos pesquisadores, o assunto não é trabalhado com frequência academicamente. Contudo, os autores deste estudo buscaram saber de uma forma exploratória quais práticas de gestão são utilizadas nas franquias atualmente. Conforme Carmello (2012) práticas de gestão são definidas para se alcançar o desempenho de processos gerenciais efetivamente implantados pela organização.

Aplicando esse conceito ao presente estudo, busca-se identificar o uso das práticas de gestão proposto pelo modelo da excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)¹, através das gerações de franquias.

O problema de pesquisa abordado neste estudo surgiu através do interesse da equipe em descobrir sobre as práticas de gestão utilizadas para o sucesso das franquias através das suas gerações. Assim a pergunta de pesquisa deste estudo é:

Qual o grau de estruturação das práticas de gestão do MEG² em relação às gerações de franquias alimentícias de *fast food*³?

A apuração de que os franqueados exercem as práticas de gestão em relação às gerações em que se encontra e que possui influência no resultado do negócio, levanta a hipótese para o presente estudo: quanto mais elevada às gerações de franquias, mais práticas de gestão do MEG estão presentes e de forma estruturada.

O objetivo geral deste trabalho é identificar o grau de estruturação das práticas de gestão nas franquias do setor alimentício de *fast food*, em comparação com a evolução das gerações do setor de franquias que se encontra e relacionar esses resultados.

A justificativa para a realização do estudo sobre o assunto é por se acreditar que entendendo melhor sobre as práticas de gestão presentes nas franquias mostre aos empreendedores deste setor as possibilidades de crescimento no que se refere a um modelo de excelência em gestão para os franqueados.

A utilização das práticas de gestão visa à avaliação contínua e consistente e garante ao mesmo tempo uma gestão eficiente pelos franqueados, focando em resultados a partir da

¹ (FNQ) - Fundação Nacional da Qualidade.

² (MEG) - Modelo de Excelência da Gestão.

³ **Fast Food** - gênero de comida, preparada e servida com rapidez; comida de lanchonetes e similares.

qualidade do atendimento aos clientes, continuidade dos padrões de processos, gestão de pessoas e controle de desempenho entre outros critérios proposto pelo (MEG).

Sendo assim abordaremos os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificação do grau das gerações das franquias em estudo.
- II. Identificação das práticas de gestão que são utilizados nas franquias de alimentação de *fast food*, segundo o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e medir o grau de estruturação das práticas de gestão encontradas.
- III. Relacionar o grau das gerações de franquias com o grau de estruturação das práticas de gestão encontradas.

2 PERFIL DAS FRANQUIAS EM ESTUDO

Segundo dados da ABF (Associação Brasileira *Franchising*) o segmento de alimentação é um dos mais importantes e consolidados do mercado de franquias. Sendo um dos primeiros colocados em número de unidades, com mais de 500 marcas no Brasil.

Nos shopping centers, as praças de alimentação são formadas por 80% de franquias de alimentos. As marcas com o maior número de unidades no Brasil e que aparecem entre os primeiros colocados são: Subway; McDonalds e Bob`s.

As que têm mais tempo no mercado brasileiro e que possuem o maior faturamento entre as franquias são: Subway; McDonalds; Bob`s; Burger King; Habib`s e Casa do Pão de Queijo.

Algumas franquias, dependendo do seu tamanho têm de 8 a 14 funcionários, estas são lojas consideradas pequenas, onde sua área corresponde a 30 a 50 m². Lojas médias com área de 100 a 450 m² podem ter de 14 á 22 funcionários. Lojas grandes com área de 4.000 m² de 22 até 60 funcionários.

Um exemplo são as franquias Burger king e Mcdonalds, nas praças de alimentação dos shoppings centers. O tamanho destas lojas se destacam em comparação as outras demais lojas do mesmo segmento, tendo até espaços reservado aos seus clientes.

Em suma a maiorias destas franquias são gerenciadas no dia a dia por um gerente geral, ou um encarregado, junto a um subgerente. Muito raramente o dono das franqueadas atua de forma presente no acompanhamento dos processos e nas tomadas de decisão, do dia a dia praticados por estes gestores.

O processo de preparação dos alimentos é feito pelos chefes de cozinhas, com o acompanhamento de nutricionista e com o apoio dos auxiliares de cozinha, são cardápios

padronizados pelo franqueador e que proporciona um serviço e atendimento rápido aos clientes. A recepção ao cliente frente à loja é feita por atendentes.

Estas franquias têm como características lanches ou comidas rápidas com pratos diversificados e se engana quem pense que só há essas opções nos dias de hoje. Uma nova tendência deste segmento é a alimentação saudável, chamando a atenção de clientes que buscam por meio da alimentação o bem estar e a saúde.

⁴É o caso da franquia Seletti, atualmente há oito anos no segmento de alimentos saudáveis e que vem se destacando no setor de franquias. Outras franquias focam no cliente que tem sua preferência em comidas orientais como Shushi Way, China In Box, Gendai, Sushi Loco e a mais recente Wikimaki entre outras.

Segundo a ABRASEL⁵ junto a ABF⁶ (2014) o hábito do consumidor nas praças de alimentação dos shoppings vem crescendo. O motivo seria a facilidade e praticidade que os consumidores buscam, a flexibilidade do horário da praça de alimentação das 10:00 às 22:00 horas, cardápios variados e sair da rotina em família seriam o motivo desse aumento.

Outros fatores que leva o hábito do consumidor a alimentação *fast food* é devido à estrutura familiar, pais separados, famílias com filhos em idade variadas e que os deixam escolherem o que gostam e jovens adolescentes que usam as praças de alimentação como ponto de encontro e entre uma conversa e outra fazem uma refeição. Isso os leva ao cinema e espaços de jogos, os quais ficam propositalmente no mesmo espaço das praças de alimentação dos shoppings centers contribuindo para o crescimento e fortalecimento das franquias no setor alimentício de *fast food*.

3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO MEG

Buscando adaptação às exigências globais, as empresas tentam aumentar sua participação no mercado, e muitas delas criam um novo empreendimento dentro das que possui como franquias. Mas nem todos os empreendedores sabem como desenvolver práticas de gestão ou um modelo de excelência em gestão para o seu negócio.

A busca de sucesso dentro de uma organização depende da aplicação do conhecimento dos processos, são ações eficazes e ajustadas à estratégia no sentido de servir a um propósito no qual o impacto seja relevante, de modo que a prática de gestão venha a servir dentro das organizações como uma chave para o verdadeiro engajamento dos processos para se alcançar o alto desempenho.

⁴ Dados obtidos pela ABF - Associação Brasileira de *Franchising*.

⁵ ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do Paraná.

⁶ ABF - Associação Brasileira de *Franchising*.

Segundo Leana e Rousseau (2000), as práticas de gestão são as relações entre as empresas e seus empregados, fornecedores, investidores e reguladores, é uma relação social direta ou indireta da organização com o meio envolvido.

Para a FNQ (2014), prática de gestão é um conjunto de processos gerenciais, padronizados, inter-relacionados com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados. Para satisfazer a necessidade das organizações em exercer uma gestão empresarial com diferencial competitivo e promovendo melhorias em seus setores, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em 1991, desenvolveu o Modelo de Excelência em Gestão (MEG).

Segundo a FNQ (2014) o Modelo de Excelência em Gestão é baseado em 13 fundamentos que são: pensamento sistêmico; atuação de rede; aprendizagem organizacional; inovação; agilidade; liderança transformadora; olhar para o futuro; conhecimento sobre clientes e mercado; responsabilidade social; valorização das pessoas e cultura; decisões fundamentadas; orientação para processos e geração de valor.

Os Fundamentos da Excelência traduzem as práticas de desempenho encontradas nas organizações e almeja constantemente se adaptarem as mudanças globais.

Para garantir as organizações uma melhor visão e compreensão do seu sistema, os Critérios da Excelência da FNQ se incorporam aos Fundamentos da Excelência obtendo-se um diagnóstico da gestão organizacional, além das organizações poderem se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) pelo seu desempenho e excelência. (FNQ 2014).

O Modelo de Excelência da Gestão é constituído por oito critérios: liderança; estratégia e planos; clientes; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos e resultados. E que se dividem em vinte e quatro itens de avaliação, nos quais estão processos gerenciais e os de resultados organizacionais.

3.1 Liderança

Segundo a FNQ (2014), um sistema de liderança forte é o que torna uma organização excelente. É um conjunto de práticas e ações que compõe o processo de planejamento estratégico e que leva a organização a alcançar seus objetivos.

De acordo com a FNQ (2014) o sistema de liderança é a forma que a organização se relaciona com as partes interessadas, ou seja, é como as decisões são tomadas e comunicadas aos demais. Os líderes devem tomar uma decisão e mobilizar a força de trabalho necessária para que os objetivos sejam alcançados

Para a FNQ (2014) uma liderança se baseia na missão, valores e políticas organizacionais estabelecidas, e o papel do líder é orientar os membros do grupo para agir

conforme as normas definidas. Com isso, é necessário o acompanhamento para que a decisão tomada seja implantada em forma de ação e desenvolvida pela pessoa adequada.

Segundo a FNQ (2014), os líderes possuem um papel fundamental em uma organização, são responsáveis pela transmissão da cultura e servem de exemplo com suas condutas e atitudes.

“Ao disseminar seus valores e princípios organizacionais, a liderança está definindo a atuação da organização junto ao mercado e públicos de interesse, criando uma cultura organizacional, por meio de padrões de comportamento e formas de vida compartilhada pelas pessoas que atuam na organização.” (FNQ 2014).

3.2 Estratégia e planos

Segundo a FNQ (2014) a estratégia e planos compõem processos decisórios para articulação de ideias, recursos e pessoas através de indicadores de desempenho, direcionados para o desdobramento das metas e planos elaborados em cada área da organização. São realizados através de estratégias a fim de detalhar as ações ao longo do tempo e os alvos a serem atingidos.

Para a FNQ (2014) a formulação de estratégia é o método utilizado para analisar o macro ambiente e determinar a identificação das características do setor de atuação das organizações e suas tendências.

De acordo com a FNQ (2014) a execução das estratégias são os processos gerenciais que garantem o seu desdobramento, o qual possui sete itens importantes para a realização e a atualização das estratégias na organização que são: definição de indicadores; estabelecimentos de metas; elaboração de planos de ação; definição dos recursos; a maneira de comunicar as estratégias; e como a organização acompanha o ambiente interno e externo referente às mudanças percebidas.

3.3 Clientes

Para a FNQ (2014) a identificação e compreensão das necessidades e expectativa dos clientes trazem a imagem de marcas e produtos e a relação deles com a organização e seus clientes, o qual inclui a avaliação da satisfação, lealdade e até mesmo a insatisfação de seus clientes.

Segundo a FNQ (2014) a imagem e conhecimento do mercado é um dos processos gerenciais para se entender a necessidade e expectativas dos clientes alvos. Tornando produtos e marcas conhecidas e colocando sua imagem num patamar favorável a fim de conquistar novos clientes e mercados.

Ainda a FNQ (2014) traz que o reconhecimento com o cliente é considerado um processo gerencial através de canais que são definidos e colocados a disposição do cliente, para que este possa fazer sua manifestação de busca de informações; sugestões; reclamações e até mesmo sua insatisfação ou satisfação perante a organização.

3.4 Sociedade

De acordo com a FNQ (2014), para desenvolver uma gestão com base na cultura da excelência, uma organização precisa atuar de forma ética e transparente com a sociedade, ter um bom relacionamento com as partes interessadas e visar o desenvolvimento sustentável e o cumprimento dos requisitos legais. A sociedade é uma parte interessada que precisa ser atendida de forma proativa, para que a organização exerça a cidadania e realize ações sociais.

Segundo a FNQ (2014), a organização precisa compreender os efeitos que sua atividade causa ao ambiente externo. Primeiramente a organização irá identificar os aspectos sociais e ambientais gerados por suas atividades, ou seja, qualquer elemento que interaja com o meio ambiente e gere impacto benéfico ou adverso. Depois de identificados os impactos, devem ser implantados as ações corretivas e preventivas para trata-los, de forma a eliminar ou minimizar aqueles considerados relevantes.

Conforme a FNQ (2014) a organização deve lembrar que o fundamento responsabilidade social requer o atendimento dos requisitos legais, implantando ações para cumprir com todas as exigências. Essas ações devem contribuir com o desenvolvimento sustentável, preservar o ecossistema e levar em consideração as áreas de influência, tipos de produtos e serviços, características dos processos e disponibilidade de recursos. A ética e o desenvolvimento social na organização envolvem a força de trabalho e direciona seus esforços para o fortalecimento da sociedade.

3.5 Informações e conhecimento

Segundo a FNQ (2014) o critério das informações e conhecimentos tem por objetivo integrar todos os esforços, experiências e procedimentos aplicados na gestão da organização, e que possam ser inseridos em um banco de dados e alimentados diariamente. A base desse critério está relacionada à maneira como são identificadas as necessidades de informações, qual definirá os sistemas que darão suporte as atividades e tomada de decisão.

Conforme a FNQ (2014) o critério informação leva em relevância a disposição das informações aos usuários e o que cada um possui de acesso considerando a segurança, confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações, busca constantemente saber como são estruturados esses parâmetros, e de que maneira estas informações colaboram para o resultado positivo em produto e processos da organização.

De acordo com a FNQ (2014) outro ponto abordado pelo critério das informações e conhecimentos são os ativos intangíveis da organização, qual o diferencial que este proporciona e quais são as melhores táticas para desenvolver e preservar esse bem intocável das empresas.

3.6 Pessoas

De acordo com a FNQ (2014) as pessoas possuem um papel fundamental nas organizações, pois, sem elas é difícil da empresa obter sucesso. Valoriza-los garante o desenvolvimento organizacional, seu bem-estar e satisfação. É importante as formas de gerenciamento de desempenho, recompensa e remuneração como impulsionadores da busca do alto desempenho e da cultura da excelência.

Este critério está baseado principalmente no fundamento de valorização das pessoas. Mas o critério também aborda os processos relativos à seleção e contratação de pessoas e equipes, relativos à capacitação e desenvolvimento e como a organização promove um ambiente de trabalho inovador, visando à qualidade de vida das pessoas. (FNQ, 2014).

3.7 Processos

Segundo a FNQ (2014), os processos são executados pelas pessoas que integram a força de trabalho. Os produtos, que são bens ou serviços derivados de um processo, geram outros processos até a chegada ao cliente final.

Este critério aborda os principais processos e os processos de apoio da organização, desde sua definição, análise e melhoria contínua. Discorre também dos processos econômicos financeiros da organização, que são voltados para a sustentabilidade econômica do negócio. Estabelece ainda a relação com os fornecedores, estimulando um melhor desempenho e destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. (FNQ, 2014).

3.8 Resultados

Segundo a FNQ (2014) os resultados de uma organização decorrem das práticas de gestão adotadas. Eles mostram a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o atingimento dos objetivos estratégicos.

Para a FNQ (2014) os resultados são demonstrados por meio de indicadores de desempenho e são compreendidos por dados quantitativos que abrangem: as entradas (recursos ou insumos), processos, saídas (produtos), desempenho dos fornecedores e satisfação das partes interessadas. Um indicador é um dado que se atribui uma meta e deve ser avaliado periodicamente.

Os resultados relativos aos clientes e ao mercado são estratificados por grupo de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produto. Um exemplo de indicador é satisfação dos clientes.

Os resultados relativos à sociedade incluem informações relativas à responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social da organização, custo ambiente é um exemplo de possível indicador.

Os resultados relativos às pessoas são as informações referentes aos sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida dos funcionários. Exemplos de indicadores são: produtividade, treinamento, satisfação e motivação.

Os resultados dos processos principais e dos processos de apoio são aqueles relativos à gestão dos processos relacionados aos critérios de liderança, estratégias e planos, e informações e conhecimento. Como indicador pode ser medida a produtividade e desperdício.

Os resultados relativos aos fornecedores são aqueles que medem o relacionamento da organização com o fornecedor, por exemplo, indicadores de qualidade dos produtos. (FNQ 2014).

4 FRANQUIAS: UM CONCEITO DE EMPREENDIMENTO ATRAVÉS DE SUAS GERAÇÕES

Franquias é um formato de negócio que apresenta características empreendedoras capazes de reduzir incertezas ao lançamento de produtos e serviços, devido à estrutura de negócio já estabelecido, podendo reduzir os riscos em relação à abertura de negócio independente.

Na ABF (Associação Brasileira *Franchising*), existe um código de Auto-Regulamentação, que diz respeito à ética no sistema de franquia, que descreve todos os direitos e obrigações de ambas as partes e também estabelece as regras a serem seguidas. Isso fez com que a ABF elaborasse uma comissão de ética, onde há pessoas que verificam se estão tendo o cumprimento das regras e do bom relacionamento entre ambas as partes. Caso não esteja sendo cumpridas essas regras, há infrações e algumas penalidades que podem apenas advertir ou até mesmo excluir a empresa do quadro de associados à ABF. (PLÁ, 2001).

“O sistema de franquias é academicamente aceito como um contrato entre dois agentes, no qual um vende o direito de uma marca ou um produto acabado e algum conhecimento e/ou método de gestão a outro agente, em troca de uma combinação de taxas e remuneração.” (MELO; ANDREASSI, 2012, p. 5).

Segundo Melo e Andreassi (2012), definem franquia comercial como o sistema pelo qual o franqueador concede ao franqueado o direito de uso de marca, direito de distribuição exclusiva ou parcialmente exclusiva de produtos e serviços, utilização de tecnologia e sistema operacional, mediante uma remuneração que não caracteriza vínculo empregatício.

Para Leite (1990) *franchising* é a concessão do direito de uso da marca pelo seu proprietário franqueador. A utilização da marca é autorizada a partir de um acordo, para que seja possível comercializar produtos e serviços em seu nome, adquirindo os riscos do novo negócio.

De acordo com Schneider (1991) *franchising* é um sistema de distribuição que através da cobrança de uma taxa o franqueador cede o direito de trabalhar com a sua marca ao franqueado. O dono do negócio é o franqueado que contará com a experiência do franqueador.

De acordo com os autores, a *franchising* permite ao franqueador uma forma de expansão do seu negócio e ao franqueado uma oportunidade de servir com economias de escala, aproveitando a notoriedade da marca.

Conforme Cherto (1988) a ABF é responsável por divulgar o *franchising* e suas vantagens tanto para o franqueador como para o franqueado, também faz a defesa e ainda estabelece padrões para que haja maior profissionalismo com a utilização do sistema em nosso país. O SEBRAE⁷ juntamente com a ABF promove seminários sobre *franchising* visando empresários e funcionários.

Segundo Plá (2001) atualmente o modelo de *franchising* licencia todo o formato do negócio e não mais apenas a marca, sendo possível classifica-los em diferentes gerações.

5 GERAÇÕES DE FRANQUIAS

Franquias de 1ª Geração de acordo com PLÁ (2001) são definidas simplesmente pela utilização da marca para o franqueado havendo pouca prestação de auxílio à assistência às franquias

São caracterizadas pelo fator do franqueador licenciar sua marca ao franqueado e distribuir seus produtos e serviços em outros varejistas ou prestadores de serviço. Os franqueadores não dão suporte aos seus franqueados.

Já as franquias de 2ª Geração possui um nível de suporte um pouco maior em relação à primeira. As unidades franqueadas são forçadas a comprar a mercadoria diretamente do

⁷ SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio ao Micro e Pequenas Empresas.

franqueador e geralmente os preços desses produtos já estão inclusos nas taxas de franquias e nos *royalties*⁸. (PLÁ, 2001).

Ainda com o autor é conhecido como franquia tradicional, o franqueado tem que adquirir obrigatoriamente a mercadoria do franqueador, pagamentos de royalties e taxas, embutidos nas mercadorias e não estipuladas em contratos. Os franqueadores disponibilizam produtos e serviços somente aos franqueados e são fornecidos alguns tipos de suporte as franquias. São geralmente franquias de revenda ou de distribuição exclusiva de produtos/serviços.

A 3ª Geração de franquia de acordo com PLÁ (2001) é conhecida como franquia de formato. Ou seja, o franqueador repassa seu *know how*⁹ operacional a toda sua rede acompanhando de perto o dia a dia das operações de seus franqueados prestando serviço e assessoria. Esta geração está preocupada em ter uma parceria e equipe em rede, onde todo o conhecimento é transferido através de treinamento, manuais e consultoria de campo. São franquias de revenda ou de distribuição exclusiva de produtos/serviços com operação comercial do negócio.

A de 4ª Geração conforme RIBEIRO *et al* (2011) conhecida como franquias de rede de aprendizado contínuo, salientam-se pela qualidade dos serviços prestados e pela quantidade. São franquias que possuem conselho de franqueados. A padronização está menos baseado no tipo de esquema de comando e controle, e sim na concretização e motivação fundamentados no senso de missão e valores, principalmente no que se refere à competitividade da organização.

Ainda com o autor, a troca de informações e a comunicação entre franqueador e franqueado são contínuas, sendo um caminho de duas mãos e o mesmo ocorre no que se refere a participações ativas em certas decisões estratégicas, O nível de profissionalização é alto, de acordo com a tendência de mercado, esse tipo de franquia acelera soluções de problemas e o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos.

Ou seja, as franquias de 4ª geração o franqueador desenvolve e promove constantemente o negócio transformando o conhecimento gerado, mas são os franqueados quem fazem realmente o negocio acontecer, dedicando-se a ele e colaborando com o franqueador na busca de diferenciais competitivos.

É a geração com grande assistência na operação e na tecnologia, tem um foco estratégico para o marketing, e utiliza terceirização de serviços especializados em franquias.

⁸ **Royalties** – é uma palavra em inglês que significa regalia ou privilégio, consiste em uma quantia que é paga por alguém ao proprietário pelo direito de usar, explorar ou comercializar um produto.

⁹ **Know how** - conjunto de conhecimentos práticos.

A franquia de 5ª Geração segundo RIBEIRO, *et al* (2011). É a franquia de rede inteligente ou rede operacional, na qual as unidades se integram por meio da informática, trás consigo a 3ª Geração e principalmente a 4ª Geração. Mas inclui em sua geração a garantia de recompensa pelo franqueador. Possui voz ativa para tomar decisões e criar cargos à participação do franqueado, não é só admitida como estimulada, principalmente nos conselhos consultivos e associações. O franqueador se torna um coordenador e fiscalizador de seus franqueados. Esta geração foca em ações sociais em conjunto com entidades beneficentes bem sucedidas. A 5ª Geração trás aperfeiçoamento na gestão, no marketing, na tecnologia e no relacionamento com o cliente com dinâmica e sinergia.

As franquias de 6ª Geração segundo TIEGHI (2010) é a geração de redes sustentáveis. É a geração que tem indicadores de responsabilidade social do setor de franquias na gestão da franqueadora. Inclusão da franqueadora no Instituto Ethos que são: público interno; consumidores e clientes; governo e sociedade; fornecedores; valores; transparência e governança; meio ambiente e comunidade. Estabelecimento de compromisso com o desenvolvimento sustentável por meio de parcerias com associações representativas. Desenvolvimento de projetos sociais e ambientais com franquias e instituições reconhecidas do terceiro setor.

Ainda com o autor, esta geração permite espaço aos seus franqueados desenvolverem seus próprios projetos e que estes possam vir a ser implantadas pela franqueadora.

A 6ª Geração segundo os autores trabalham de forma brilhante e mais próxima da excelência. São redes de alta responsabilidade social com programa sólido e de interesse coletivo.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste estudo, de caráter exploratório, utilizou-se a classificação adotada por Severino (2014) onde o objetivo de uma pesquisa exploratória é levantar informações de um determinado assunto ou objeto, delimitando e mapeando a pesquisa, relativa à opção de se usar um estudo multicaso. Nesse sentido utilizou-se como aplicação uma pesquisa quantitativa para levantar apropriadamente as práticas de gestão nas franquias do setor alimentício de *fast food*, permitindo um levantamento aprofundado sobre as práticas de gestão entre as franquias, possibilitando uma análise confiável.

Segundo Gil (2010) a pesquisa quantitativa é apropriada para medir opiniões, atitudes, comportamentos e também avaliar mudanças em grandes organizações como a reestruturação de trabalho, o sistema participativo ou o programa de incentivos.

Utilizou-se como desenvolvimento de pesquisa deste estudo o multicaso, este método apresenta como vantagem o fato da possibilidade de um estudo em conjunto com várias franquias com diferentes gestores, mas com o mesmo segmento de trabalho, ou seja, uma amostra significativa para responder a questão problema.

Segundo Gil (2010) o estudo multicaso ou coletivo são aqueles que os pesquisadores estudam conjuntamente, ou seja, mais de um caso para ser investigado o fenômeno, a população ou controlar os resultados.

Os dados foram coletados de forma direta com os gestores das franquias, por meio de um questionário fechado e estruturado em duas partes. A primeira é composta por um questionário da Fundação Nacional da Qualidade “Compromisso com a excelência 250”, que visa identificação das práticas de gestão que as empresas de pequeno e médio porte, realizados nas organizações. Essas questões são relativas aos oito critérios do (MEG) referente às práticas de gestão.

A segunda parte feita por estes pesquisadores, contendo vinte itens que visam à identificação do suporte prestado ao franqueado pelo franqueador por meio de serviços iniciais e contínuos e que visam à identificação das gerações de franquias.

Esta segunda parte foi estruturada com base na fundamentação teórica dos principais autores que falam sobre as gerações de franquias tratado neste estudo a partir da pagina 12.

As limitações possíveis deste estudo apresentadas foram à falta de tempo dos gestores para responder aos questionários, possíveis não entendimentos ou vícios ao responder as questões. E pelos gestores presumirem que suas franquias dispõem de boas práticas de gestão.

E por fim a falta de conhecimento dos processos dos gestores para com as franquias.

7 OBTENÇÃO DOS DADOS

Para atender aos resultados da pesquisa, o primeiro passo foi à realização do levantamento das franquias no setor alimentício de *fast food* na região de Curitiba delimitando a área de atuação do estudo. Para adquirir essas informações foi contatada a ABF - Associação Brasileira de franquias e feito uma solicitação da quantidade de franquias estabelecidas na cidade de Curitiba.

Após o retorno da ABF¹⁰ com os dados solicitados foi feito um estudo, onde se buscou identificar o perfil das franquias com base na idade das empresas, quantidade de unidades no

¹⁰ Documentos solicitados a Associação Brasileira de Franquias.

Brasil, quantidade de unidades estabelecidas em Curitiba, média de funcionários por loja e média do faturamento mensal, para determinar o porte das franquias.

Os locais que apresentaram a maior concentração das franqueadas do setor alimentício foram às praças de alimentação dos Shoppings Centers em Curitiba.

O segundo passo foi à aplicação do questionário em duas partes a primeira contendo as práticas de gestão do MEG. Segundo a FNQ (2014) o modelo de excelência da gestão proposto, visa à identificação das práticas de gestão que uma empresa possui para atender os requisitos de um determinado critério, bem como os respectivos padrões de trabalho adotados.

A segunda parte do questionário contendo questões sobre o suporte do franqueador aos franqueados para se descobrir em qual geração estas franquias estão no momento. Como mostra quadro1 a seguir:

QUADRO 1: APOIO DO FRANQUEADOR AO FRANQUEADO ATRAVÉS DAS GERAÇÕES

APOIO DO FRANQUEADOR		GERAÇÕES DE FRANQUIAS					
		1	2	3	4	5	6
1	Licença do uso da marca						
2	Treinamento inicial aos franqueados						
3	Compras						
4	Orientação de padronização e método de trabalho a ser utilizado						
5	Apoio na obtenção de financiamentos						
6	Projeto financeiro para nova franquia						
7	Projeto organizacional da nova unidade						
8	Projeto operação/ produção para nova unidade						
9	Projeto mercadológico						
10	Material promocional						
11	Escolha de instalações e equipamentos						
12	Projeto arquitetônico para nova franquia						
13	Apoio jurídico						
14	Propaganda e publicidade						
15	Seleção de ponto junto ao franqueado						
16	Treinamento permanente aos franqueados						
17	Treinamento contínuo aos franqueados						
18	Desenvolvimento de projetos						
19	Missão e visão estabelecidas						
20	Responsabilidade social e ambiental						

fonte: os autores (2015).

Segundo Ribeiro (2011) a evolução das gerações de franquias se promove através do suporte que o franqueador oferece ao seu franqueado ao longo dos anos. Ainda com o autor quanto maior o suporte, mais forte é a cultura organizacional, seus valores suas decisões do negócio e a forma de se relacionar com os franqueados, parceiros, clientes e os demais participantes da cadeia de valor da empresa.

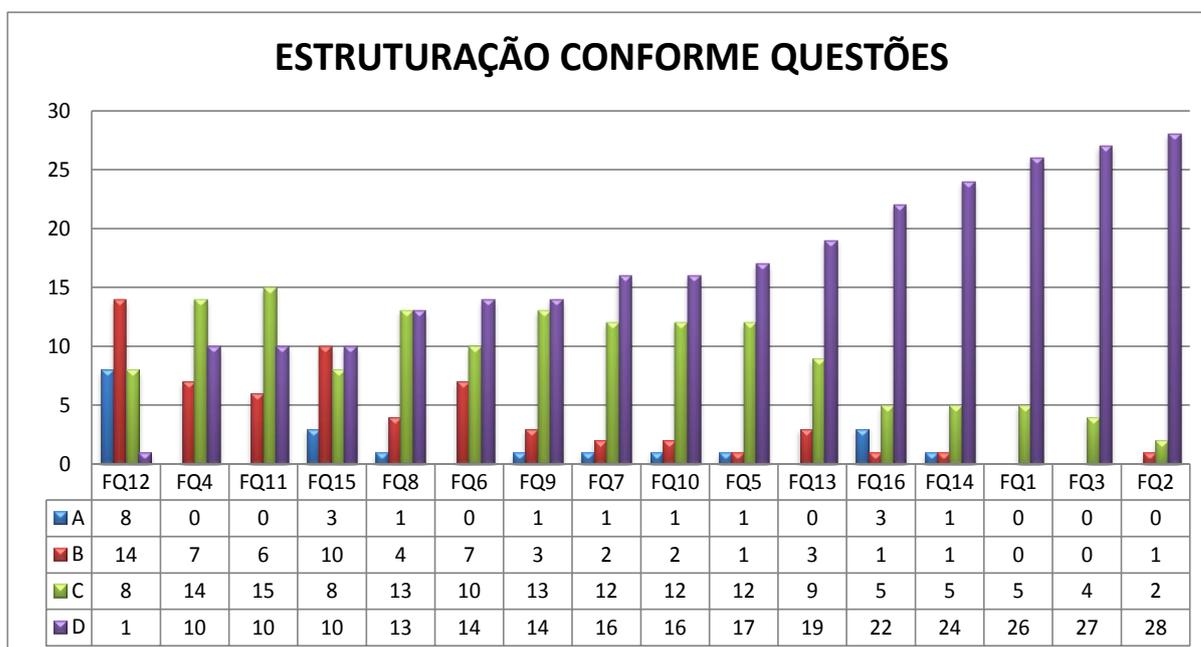
Conforme TIEGHI (2010) a tabela de pontos em comuns dos franqueadores em serviços iniciais e contínuos aos seus franqueados, e que uma rede de franquia ideal acumula as seguintes gerações 3ª, 4ª, 5ª e 6ª, esta será uma franquia voltada para o bem estar da população em um sistema onde a atividade fim seja a prestação de serviços bem prestados.

8 ANÁLISE

Com base nas 31 questões do questionário MEG da Fundação Nacional da Qualidade “Compromisso com a excelência 250”, respondida pelos gestores das 16 franqueadas, foram assinalados os seguintes itens para se chegar às práticas de gestão. A resposta “a” é quando as praticas de gestão não estão presentes nas empresas. A resposta “b” quando existem as práticas de gestão, mas não estão de forma objetivas ou claras. A resposta “c” é quando elas fazem parte e já estão sendo praticadas de uma forma não explícita. A resposta “d” é quando as práticas de gestão estão estruturadas, de forma escrita e fazem parte do dia a dia da empresa e todos tem o conhecimento.

Sendo assim se obteve os seguintes resultados representados no gráfico1 abaixo:

GRÁFICO 1: ESTRUTURAÇÃO DAS PRATICAS DE GESTÃO CONFORME QUESTÕES RESPONDIDAS



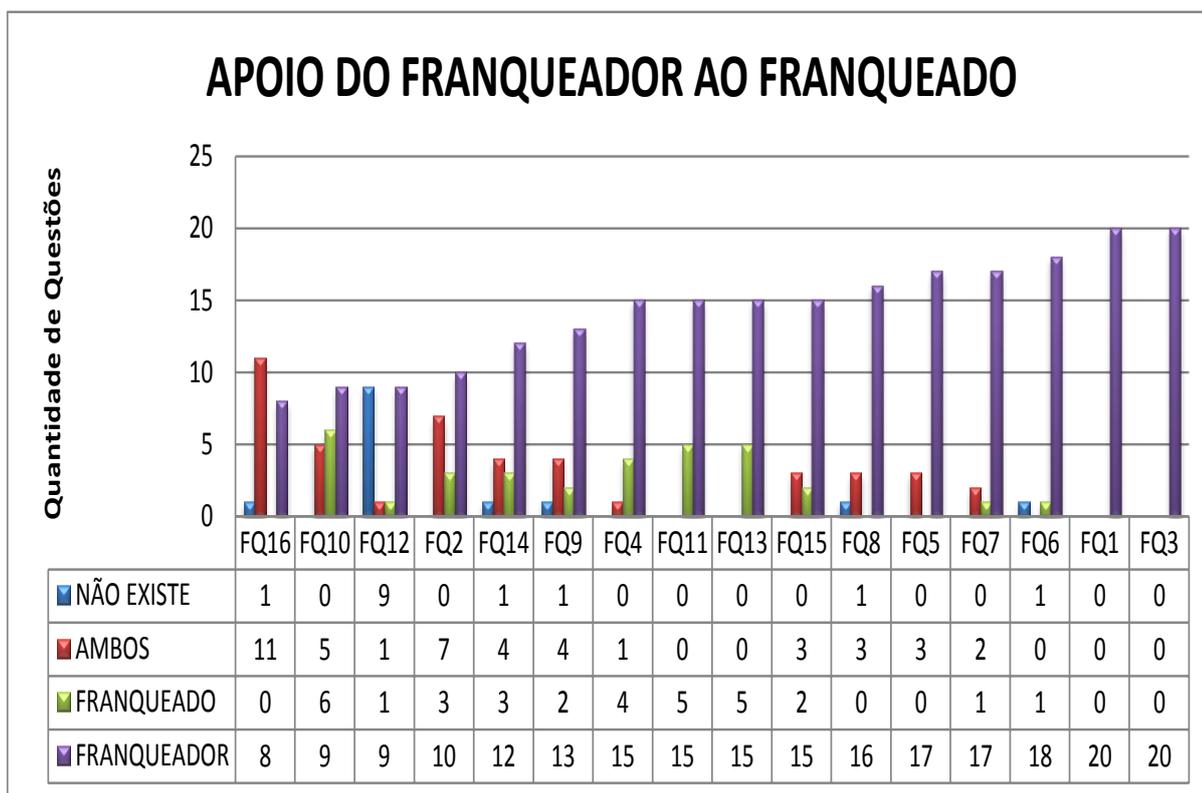
fonte: os autores (2015)

Como podem ser observado às franquias utilizam as práticas de gestão de forma estruturada como propõem o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), do questionário da Fundação Nacional da Qualidade “Compromisso com a excelência 250”, respondida pelos 16 gestores. As três últimas empresas obtiveram um alto grau de práticas de gestão como pode ser vistos no gráfico acima. E apenas a primeira empresa não constata as práticas de gestão.

As demais empresas estão com um grau médio, nesse caso é quando as práticas estão estruturadas, mas a empresa está em fase de aperfeiçoamento dessas práticas de gestão.

Com base nas 20 questões, as franquias foram questionadas a respeito do apoio que recebem nos itens do quadro 1, sendo: há apoio do franqueador ao franqueado, franqueado busca suporte por conta própria, ambos estão trabalhando juntos ou não existe apoio. Chegou-se ao seguinte resultado apresentado no gráfico 2 abaixo.

GRÁFICO 2: APOIO DO FRANQUEADOR AO FRANQUEADO

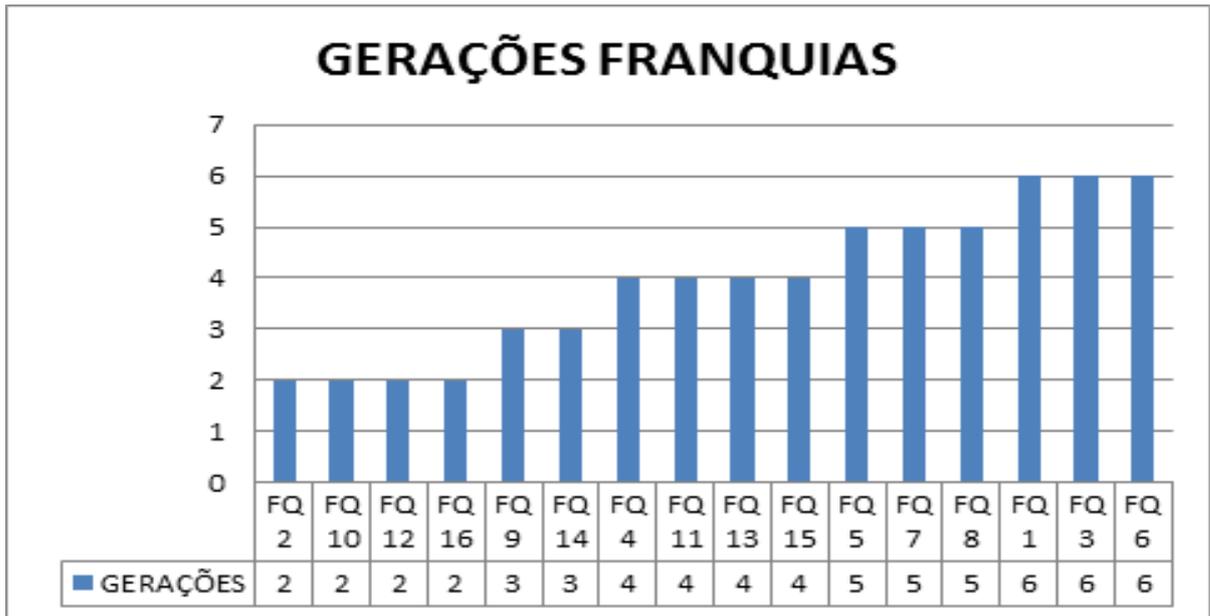


fonte: os autores (2015).

Como pode ser observada por meio da aplicação do questionário MEG citado acima e com base no quadro 1 referido pelos pesquisadores, o franqueador procura dar apoio aos seus franqueados em todos os aspectos possíveis para se alcançar os resultados efetivos, impactando no sucesso das franquias, por meio dos processos, avaliações financeiras, do modelo de negócio da disseminação de informações e a preparação dos seus franqueados.

Sendo assim identificaram-se as seguintes gerações nas 16 franquias em estudo como mostra o gráfico 3 abaixo com base no gráfico do apoio do franqueador ao franqueado.

GRÁFICO 3: IDENTIFICAÇÃO DAS GERAÇÕES DE FRANQUIAS NAS EMPRESAS EM ESTUDO

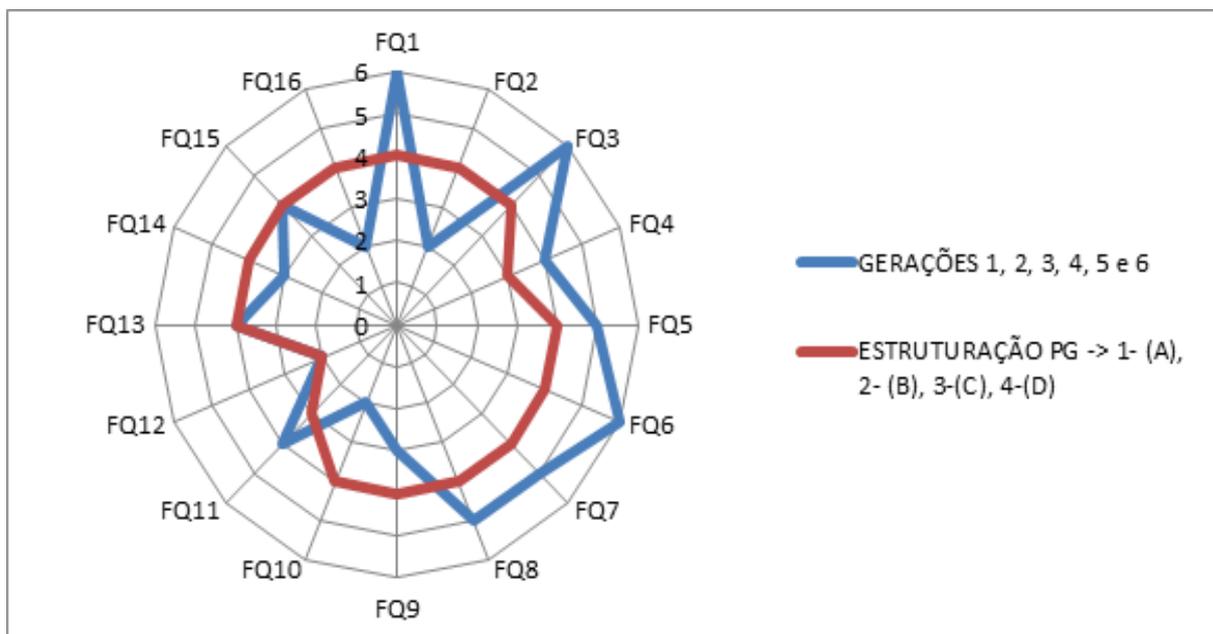


fonte: os autores (2015)

Com base no quadro 1 e nos questionário junto aos gráficos em apêndice 4, obteve-se o grau das gerações das franquias em estudo, representado no gráfico 3 acima.

Com base no gráfico 2 de apoio do franqueador ao franqueado e no gráfico 3 acima e a partir das respostas das 31 questões do MEG aplicadas, pode-se identificar a relação do grau de estruturação das práticas de gestão com o grau das gerações de franquias nesse gráfico 4 a seguir:

GRÁFICO 4: GERAÇÕES DE FRANQUIAS X ESTRUTURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO



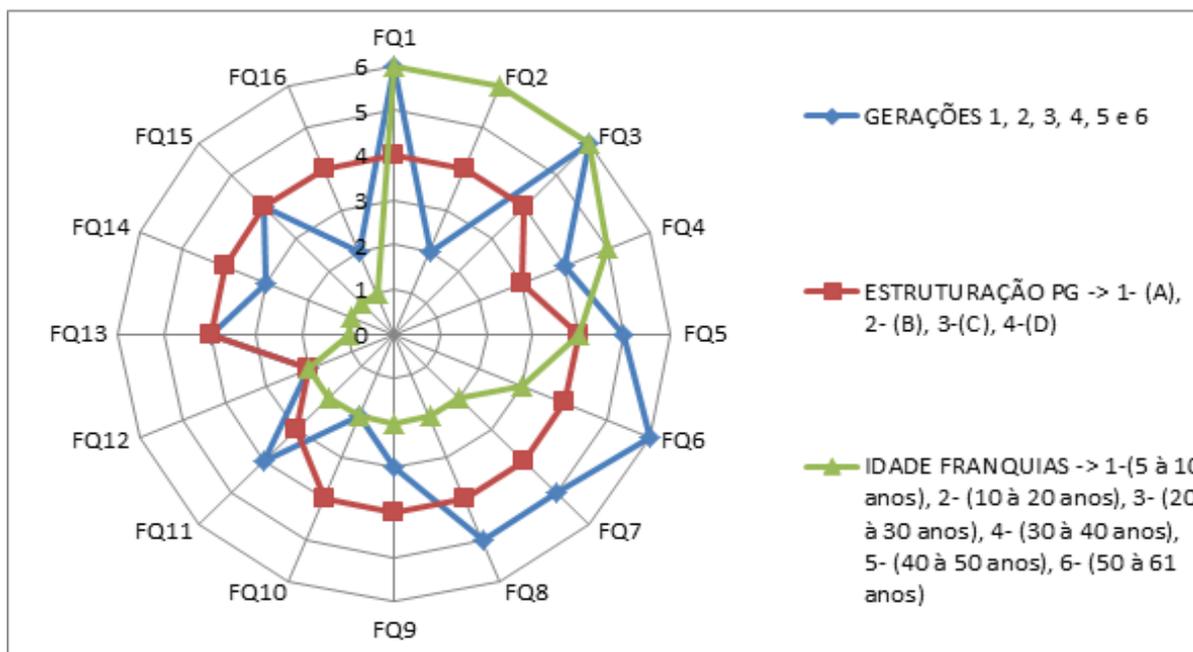
fonte: os autores (2015).

O gráfico 4 acima nos mostra a relação das gerações de franquias em estudo, onde a linha azul representa o indicativo onde se encontra cada franquia em estudo em sua geração. E a linha vermelha representa o grau máximo de estruturação das práticas de gestão.

Como pode ser observado neste gráfico radar acima, fica claro que a maioria das franquias em estudo está nas gerações 4ª, 5ª e 6ª, e apresentam o grau de estruturação das práticas de gestão. Mas também apresenta franquias na 2ª geração com práticas de gestão estruturadas.

No gráfico a seguir demonstra a relação das gerações de franquias com o grau das práticas de gestão estruturadas e sua idade de atuação no setor alimentício de *fast food*.

GRÁFICO 5: IDADE DAS FRAQUIAS X GERAÇÕES DE FRANQUIAS X ESTRUTURAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO



fonte: os autores (2015)

Ao analisar os dados adquiridos pelo gráfico radar acima, percebe-se o grau das práticas de gestão estruturadas nas franquias do setor alimentício de *fast food*. E apesar da maioria das franquias estarem há muito tempo no mercado, poucas franquias, ainda não apresentam grau de estruturação das práticas de gestão.

Ficou claro que as empresas de franquias neste estudo, estão em uma geração mais elevada, pela análise constatou-se que quanto maior sua idade no mercado mais próxima ficam das gerações 4ª, 5ª, e 6ª.

Por outro lado, o gráfico apresenta franquias na 2ª geração com práticas de gestão estruturadas como, por exemplo, a FQ2 que está há 60 anos no segmento de franquias de *fast food* e a qual não evoluiu perante as gerações de franquias, mas apresenta grau elevado de estruturação das práticas de gestão.

Mas, a geração 4ª apresentou estar mais voltadas para um sistema de práticas de gestão, onde se preocupam com melhoria contínua de suas empresas e buscam uma evolução constante pela excelência.

Entretanto, este estudo também identificou que algumas franquias, apesar de estarem entre (10 a 20) e (30 a 40) anos neste segmento, ainda não apresentam práticas de gestão

estruturada e se encontram na 2ª 3ª e 4ª geração de franquias. Pode-se dizer que são empresas que não acompanharam a evolução das gerações de franquias e que oferecem pouca assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede.

Para Ribeiro (2011) a estruturação e implantação de um programa de excelência, voltam-se numa técnica para alcançar a rede com simetria e critérios conhecidos e difundidos, os quais servirão de modelo para o gerenciamento dos negócios e em seguimento futuro deverá gerar resultados que irão favorecer o crescimento das franquias e da marca.

Tieghi (2010) salienta que o que vemos hoje são redes de franquias sendo criadas e passadas por todas as gerações, ansiando atingir a excelência. Hoje os franqueados buscam empresas sólidas e marcas bem relacionadas com seus *stakeholders*¹¹. Estamos vivendo uma geração do politicamente correto, onde as redes se esforçam para se chegar à intensidade das práticas de gestão e se enquadrar nos padrões da qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura teórica teve a finalidade de embasar a identificação do grau de estruturação das práticas de gestão do (MEG), em relação ao grau das gerações de franquias alimentícias de *fast food*.

Para este estudo multicaso os resultados vieram parcialmente ao encontro com a hipótese levantada no início deste estudo: quanto mais elevada às gerações de franquias, mais estruturadas as práticas de gestão do MEG.

Contudo os objetivos específicos foram atingidos sem nenhum problema ou percalço no caminho deste estudo. Como proposto no primeiro objetivo foi encontrado o grau das gerações das 16 franquias em estudo como apresentado no gráfico 3.

No objetivo dois proposto, obteve-se a identificação das práticas de gestão e pode-se medir o grau de estruturação como apresentado no gráfico 1.

E por fim, o objetivo três proposto foi relacionar o grau das gerações de franquias com o grau das práticas de gestão o qual foi cumprido com sucesso e apresentado no gráfico 4. O qual contribuiu para confirmação parcial da hipótese da seguinte forma:

Observou-se que nem todas as franquias obtêm as práticas de gestão estruturadas, por mais que estejam em uma geração avançada ou estabelecidas há mais de vinte anos no mercado.

¹¹*Stakeholders* - Público estratégico descreve uma pessoa ou grupo de investimento.

Por outro lado este estudo revelou que franquias em sua fase inicial, ou seja, com apenas cinco anos de atuação neste segmento, já possui práticas de gestão com grau de estruturação elevada e que já estão na 4ª geração de franquias.

São franquias voltadas à assistência das operações do negócio na tecnologia em rede, e que buscam estarem atentas às mudanças.

Mas ainda há empresas que não evoluíram nas gerações de franquias, mas percebe-se que tem práticas de gestão estruturadas. São franquias que apesar de serem recente no ramo de atuação, já estão voltadas em uma direção das boas práticas da gestão visando a excelência contínua do seu negócio.

Segundo Ferreira *et al* (2006), os modelos de gestão ou práticas de gestão facilitam o alcance dos níveis mais elevados de eficiência, eficácia e efetividade, que são os indicadores usados para avaliar um modelo de gestão. Uma atividade eficiente é aquela bem-feita, onde as tarefas são realizadas a fim de aprimorar os recursos e os resultados. Uma atividade eficaz é aquela que produz resultados relevantes, e a efetividade é a questão que mantém os sistemas produtivos eficientes e eficazes com foco em alcançar a sustentabilidade do negócio.

Em especial, recomendam-se estudos futuros, sobre práticas de gestão, não somente em franquias do setor alimentício, mas em outros setores também, para identificar se as práticas de gestão estão estruturadas em outros segmentos como: Cosmético e Perfumaria, Escola de Idiomas, Farmácias e demais segmentos. Recomenda-se uma continuação deste mesmo estudo, com os questionários da PNQ “Busca pela Excelência 500” pontos e “Rumo a Excelência 1000” pontos e também, que se faça um estudo do franqueador para identificar se as práticas de gestão são estruturadas pelo fundador da franquia ou é o franqueado que as estruturas para manter o sistema de franquia. Recomendam-se esses estudos futuros para que dessa forma, seja possível compreender em absoluto o peso de cada um destes elementos nas futuras gerações as franquias.

Espera-se que este estudo sirva de estímulo para obtenção de novas pesquisas sobre o assunto e que possa vir a contribuir aos empreendedores desse setor. Para que entendendo melhor sobre as práticas de gestão presentes nas franquias, mostre a possibilidades de crescimento no que se refere a um modelo de excelência em gestão para os franqueados perante as gerações de franquias.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 14001:2004;

ABF – Associação Brasileira De Franquias – disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/>> Acesso em 13/04/2014 as 15h00 horas

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do Paraná – disponível em: <<http://www.pr.abrasel.com.br/>> Acesso em 16/10/2015 as 14horas de sexta - feira.

CARMELLO, Eduardo é consultor, diretor dos Entusiasmos e um dos cinco mais requisitados palestrantes sobre gestão de pessoas segundo o *Top of Mind* de RH. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/>> Acesso em 08/06/2015 as 14: 45.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P; **A Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHERTO, Marcelo; **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; VIÁ, Sarah Chucid; **Da Pesquisa empírica em ciências humanas** (com ênfase em comunicação). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FREITAS, Jonathan; *et al*; **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3 pg. 425-445, Jul./Ago./Set 2010.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, *et al*. **Modelo de Gestão**. São Paulo: FGV, 2006.

FNQ - **Fundação Nacional Da Qualidade** – Disponível em: <www.fnq.org.br/> Acesso em: 15/05/2015 às 18h56.

GIL, Antônio Carlos; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HANGUETTE, Tereza Maria Frota; **Metodologia Quantitativa** São Paulo: Atlas, 1994.

LEANA, C. R.; ROUSSEAU, D. M. Relational Wealth: The Advantages of Stability in a Changing Economy. Oxford: Oxford University Press, 2000.

LEITE, Roberto Cintra; **Franchising: na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEZANA, Ricardo G. Rojas; **Fundamentos de um Sistema de Qualidade Gerencial**. Curitiba, PR: Instituto Superior de Pós-graduação, ISPG, 1994.

MATTAR, Fauze Najib; **Pesquisas de Marketing**: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Técnicas de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELO Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales. **Franquias Brasileiras**: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADUA, Elisabete Martallo Marchesini de **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Papius, 2000.

PEREIRA, A. Nunes; **A Responsabilidade Social Corporativa nos informes Empresariais do Setor de Telecomunicações**. 4º Simpósio FUCAPE de produção científica. 2004. Disponível em:<http://www.fucape.br/public/producao_cientifica> Acesso em 05 nov. 2014.

PLÁ, Daniel; **Tudo sobre Franchising**. 1. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

RIBEIRO, Adir; GALHADO Mauricio; MARCHI Leonardo; IMPERATORE Luis Gustavo; **Gestão Estratégica do Franchising**: Como Construir Redes de Franquias de Sucesso. São Paulo; DVS, 2011.

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

SEBRAE- **Serviço Brasileiro de Apoio ao Micro e Pequenas Empresas** Disponível em:<www.sebrae.com.br> Acessado em 13/04/2014 as 15h00.

SCHWARTZ, José Castro; **Franquias de A Z: O que Você Precisa Saber**. 2. ed. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim; **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

TIEGHI, Cláudio; **Uma Nova Geração no Franchising: Cinco anos de atuação da associação Franquias Sustentáveis (Afras)**. São Paulo: EX- LIBRIS, 2010.