



A FRANQUIA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA ALAVANCAGEM DE NEGÓCIOS

Rhanica Evelise Toledo Coutinho, Marcus Vinícius BARBOSA, Salete Leone FERREIRA, Aline Aparecida Felix da SILVA, Raul Botelho ASSUNÇÃO
(UNIFOA; FaSF; UNESA)

Resumo: Cada vez mais se percebe a importância de se estabelecer estratégias de crescimento para as empresas, haja vista o mercado competitivo, o acompanhamento das mudanças, assim a busca por novas formas de empreender torna-se uma necessidade, tornando cada vez mais viável a prática do Franchising. Dessa forma, o objetivo geral deste estudo consiste em apresentar a importância da franquia para o crescimento de um negócio e a obtenção de maiores lucros. Como objetivos específicos: compreender como a franquia se torna uma ferramenta estratégica para alavancagem dos negócios. Entender o cenário do mercado econômico e o Franchising no Brasil. Verificar as vantagens econômicas na abertura do sistema de franquias. Cabe questionar: O sistema de Franchising caracteriza-se como ferramenta para o crescimento e desenvolvimento de negócios? Acredita-se que esse sistema se torna aplicado praticamente em todo o mundo, e o Brasil está entre os países em que Franchising mais encontrou espaço para crescer. Além de propiciar ascensão de negócios com menor risco. A metodologia adotada neste trabalho refere-se a pesquisa bibliográfica e de análise de dados disponíveis na internet sobre a Empresa Yázigi, buscando-se uma comparativa das vantagens do sistema de franquia. O resultado demonstrou que o modelo de franquia, com modernas técnicas, adotado pelo Instituto Yázigi fez com que se tornasse uma potência nas atividades que desenvolvem, tanto com relação a língua estrangeira, como na atratividade para conhecer novos lugares. É justamente neste aspecto de desenvolvimento das pessoas, tanto de Franqueadores como de Franqueados e dos demais integrantes deste segmento de negócios que reside a principal missão da Práxis Educativa com privilégio e atratividade. Desta forma, confirmou-se a hipótese de que o Franchising encontrou espaço para crescer no Brasil e propiciar ascensão de negócios com menor risco e em menor tempo.

Palavras-chaves: Franquia; Estratégia; Negócios.

1. Introdução

Cada vez mais se percebe a importância de se estabelecer estratégias de crescimento para as empresas, haja vista o mercado competitivo, o acompanhamento das mudanças, assim a busca por novas formas de empreender torna-se uma necessidade, tornando cada vez mais viável a prática do *Franchising*.

Conforme os dados da Associação Brasileira de *Franchising* (2013), o segmento de franquias do Brasil cresceu 16,9% em 2011 e representa um dos setores que mais expandiram no País, atingindo um faturamento de R\$ 88,8 bilhões neste período. Um dos principais motivos deste crescimento se faz em virtude do bom momento da economia nacional e o aumento da renda da população. Atualmente, o *Franchising* representa 2,3% do PIB nacional.

O mercado tem grande potencial para continuar crescendo nesse ritmo nos próximos anos. Além de uma perspectiva de que o PIB aumente 4% em 2013, há também expectativa de motivadores de expansão do *Franchising*, a elevação do teto de faturamento do Supersimples e a expansão do crédito para a abertura de franquias. O que movimenta ainda mais a economia, gera empregos, cria novos empreendedores e modifica a estratégia de crescimento de negócios para quem já possui sua empresa, e opta por alavancar o negócio através do sistema de franquias ao invés de procedimentos habituais.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo consiste em apresentar a importância da franquia para o crescimento de um negócio e a obtenção de maiores lucros. Como objetivos específicos: compreender como a franquia se torna uma ferramenta estratégica para alavancagem dos negócios. Entender o cenário do mercado econômico e o *Franchising* no Brasil. Verificar as vantagens econômicas na abertura do sistema de franquias.

Cabe questionar: O sistema de *Franchising* caracteriza-se como ferramenta para o crescimento e desenvolvimento de negócios? Acredita-se que esse sistema se torna aplicado praticamente em todo o mundo, e o Brasil está entre os países em que *Franchising* mais encontrou espaço para crescer. Além de propiciar ascensão de negócios com menor risco.

A metodologia adotada neste trabalho refere-se a pesquisa bibliográfica e de análise de dados disponíveis na internet sobre a Empresa *Yázigi*, buscando-se uma comparativa das vantagens do sistema de franquia.

2. *Franchising* e suas Ferramentas

Segundo a ABF, Associação Brasileira de *Franchising*,

[...] o *Franchising* é o contínuo relacionamento entre Franqueadora e Franqueados, no qual o universo total de conhecimentos da Franqueadora (imagem, sucesso, técnicas de produção e marketing) é fornecido ao Franqueado. No fundo, a essência do *Franchising* esta relacionada a uma forma de se fazer negócios envolvendo duas partes, Franqueadora e Franqueados (ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*, 2013, p. 1).

O *franchising* visa diminuir os riscos, e alavancar os lucros, tornando-se o sonho de muitos empreendedores. A expressão Franquia ou *Franchising* corresponde a uma estratégia utilizada em administração, que tem como objetivo um sistema de venda de licença, na qual o franqueador (aquele que detém a marca) cede ao franqueado (aquele que detém a autorização para explorar a marca), o direito ao uso de sua marca, patente, infraestrutura, *know-how* e direito de distribuição exclusiva, ou semi exclusiva, de produtos ou serviços. Por sua vez, o franqueado, realiza o investimento, trabalha na franquia e paga parte do faturamento ao franqueador sob a forma de royalties. Em alguns casos, para implantação e administração de negócio, o franqueador cede ao franqueado o direito ao uso de tecnologia ou sistemas desenvolvidos para este fim, mediante pagamento direto ou indireto, sem a caracterização de vínculo empregatício. Segundo Ribeiro (*et. all*, 201, p.10):

[...] o *Franchising* é um sistema de negócios que permitiu que várias empresas expandissem seus negócios e marcas de maneira organizada e, de certa forma, gastando menos dinheiro. Há uma definição comum no mercado americano que nos agrada que é a seguinte: “*Franchising is other people’s Money*” (franquia é dinheiro dos outros). De um lado temos a Franqueadora, proprietária da marca e do método de se fazer as coisas, que concede Franquias a terceiros (Franqueados) interessados em operar negócios bem estruturados (e nunca de sucesso garantido, isso definitivamente não existe no Brasil e em nenhuma parte do mundo).

O *Franchising* representa uma das práticas empresariais inclinadas ao crescimento de uma empresa, o conceito de *Franchising* nos dias atuais. Segundo Ribeiro (*et. al*, RIBEIRO, 2011, p. 09)

[...] é uma estratégia de expansão dos negócios que envolve a transferência de *know-how* e métodos de se fazer as coisas entre duas partes, a Franqueadora (que é detentora da marca) e o Franqueado (terceiro interdependente que investe no negócio), que constroem uma relação de longo prazo visando resultados sustentáveis e duradouros, além de se desenvolverem constantemente na busca de maior participação de mercado, de forma rentável e dentro de modelos de negócios em que o planejamento e a gestão estratégica são fundamentais para a consecução dos resultados esperados.

O *Franchising* vem ao longo dos anos ganhando destaque de forma significativa no Brasil, e torna-se ainda mais substancial em relação ao restante dos países. Vários fatores podem ser apontados como geradores desse crescimento no âmbito econômico, mas para que seja entendido o que ocorre nos dias atuais, se faz importante compreender o passado. Segundo Ribeiro (et. all, RIBEIRO, 2011, p.12)

[...] o conceito de *Franchising* nasceu na Idade Media, quando a Igreja Católica passou a conceder licenças ou Franquias a senhores de terras para que, em seu nome, coletassem impostos e taxas. E empresarialmente, o *Franchising* surgiu com a *Singer Sewing Machines* por volta de 1850, quando essa fabricante de máquinas de costura, nos Estados Unidos, resolveu conceder varias licenças de uso de sua marca e de métodos de operação a comerciantes que revendiam seus produtos de forma exclusiva em cidades pelos pais norte-americano.

O grande crescimento do *Franchising*, se deu quando mercearias, locadoras de veículos, distribuidoras de petróleo e até redes de alimentação aderiram ao modelo, tornou-se então o período entre 1921 e 1930, um período de grande expansão do sistema de *Franchising* como ferramenta de alavancagem de negócios e maior captação de mercado no mundo. Ribeiro (et. all, 2011)

Com o modelo do *Franchising* em expansão, com a utilização de processos e métodos bem definidos, e com a utilização de cartilha (também chamados de manuais), torna-se então uma combinação bem-sucedida e uma perfeita alternativa para aqueles que desejam ter seu próprio negócio, ou, alavancarem os negócios já existentes e fazerem a diferença em suas vidas e região, porém vale ressaltar que o sucesso da Franquia está atrelado ao desempenho do trabalho de cada franqueado como empreendedor e uma séria negociação contratual. Ribeiro (et. all, 2011).

2.1 Obrigações legais da Lei de *Franchising*

No Brasil a ABF - Associação Brasileira de *Franchising* se faz responsável pela orientação e auxílio ao empreendedor interessado em abrir uma franquia. Uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1987. Atualmente contando com mais de 900 associados, reunindo franqueadores, franqueados e também colaboradores. Tem como objetivo promover o desenvolvimento técnico e institucional, proteger e propagar este sistema de negócios. Entre suas atividades estão à realização de cursos, elaboração de eventos pertinentes à *Franchising*, contribuindo para o crescimento deste mercado.

Para a composição do regime Legal que se aplica ao sistema de *Franchising*, se aplicam: a Legislação Cível e Comercial, da Lei nº 8.955 aprovada em 15 de dezembro de 1994 (ou Lei Magalhães Teixeira – nome de seu autor) do Código de Auto Regulamentação da Comissão de Ética da ABF - Associação Brasileira de *Franchising*. Segundo Manual de Franquias SEBRAE,

[...] a relação de franquia pressupõe a entrega de documento jurídico formal – a Circular de Oferta de Franquia – que prevê penalidades para seu descumprimento. Impõe a formalidade do contrato de franquia por escrito (trata-se de uma relação de *marketing* contratual), e é aplicável a todo franqueador que tem interesse em conceder franquias no território nacional. A mesma segue o princípio da transparência (*disclosure*) e deve reduzir a assimetria de informações entre as partes antes da assinatura do contrato. Deve ser objetiva, clara e concisa e deve obedecer aos requisitos legais. Deve ser redigida em linguagem não publicitária, e as informações ali prestadas devem poder ser comprovadas, havendo grande importância da licitude em todo esse processo (MANUAL DE FRANQUIAS SEBRAE, 2008, p. 90).

São dois os principais documentos que fazem parte da relação franqueadora e franqueada: a COF (Circular de Oferta de Franquia) e o Contrato de Franquia (ou pré-contrato, caso haja). Esses documentos, em conjunto, regularizam o elo comercial dentro de um sistema de franquias. De acordo com ABF - Associação Brasileira de *Franchising*,

Os Requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio. As especificações quanto ao total estimado ao investimento inicial necessário a aquisição, implantação e entrada em operação da franquia diante o valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; mais o valor estimado das instalações equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento com melhores informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicado, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim, a que se destinam, indicando, especificamente o seguinte: remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (*royalties*); aluguel de equipamentos ou ponto comercial; taxa de publicidade ou semelhante; seguro mínimo; e outros valores devido ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados.

Haja vista que além do contrato de franquia e da Lei nº 8955/94, existem outros instrumentos que regulamentam a relação entre franqueador e franqueado, como o código de defesa do consumidor, Código civil e comercial, dentre outros. E além dos aspectos legais apresentados, torna-se necessária a adoção de outras legislações inerentes ao ramo da empresa franqueadora, em razão de sua natureza jurídica e até mesmo de sua localização geográfica,

poderão influenciar diretamente no negócio, devendo ser checadas por profissional, ou empresa especializada.

2.2 O mercado econômico e o *Franchising*

A primeira empresa a implementar o sistema de *Franchising* no Brasil foi o *Yázigi Internexus*, em 1950 (RIBEIRO *et. al.*, 2011, XI). Nos últimos anos o sistema de franquias cresceu de maneira surpreendente, e cada vez mais acessível, tornou possível a criação de vários empreendedores, sendo amplamente aprovado pelo consumidor final, Fontes (2013).

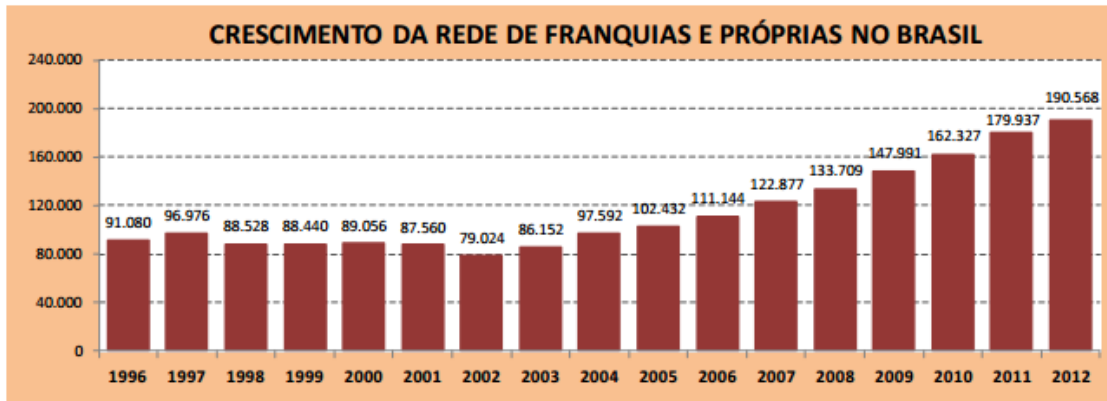
Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) mostram que apenas 8% das franquias fecham antes de cinco anos. Segundo Revista G1, Consultor Sebastião Oliveira do SEBRAE,

[...] os benefícios da franquia vêm da experiência do franqueador, que já tem *know-how* em relação a controle financeiro e conhecimento de mercado. E é com essas experiências do franqueador que diminuem as chances de riscos da empresa quebrar (REVISTA G1, 2013, p. 01).

Segundo a ABF – Associação Brasileira de *Franchising*,

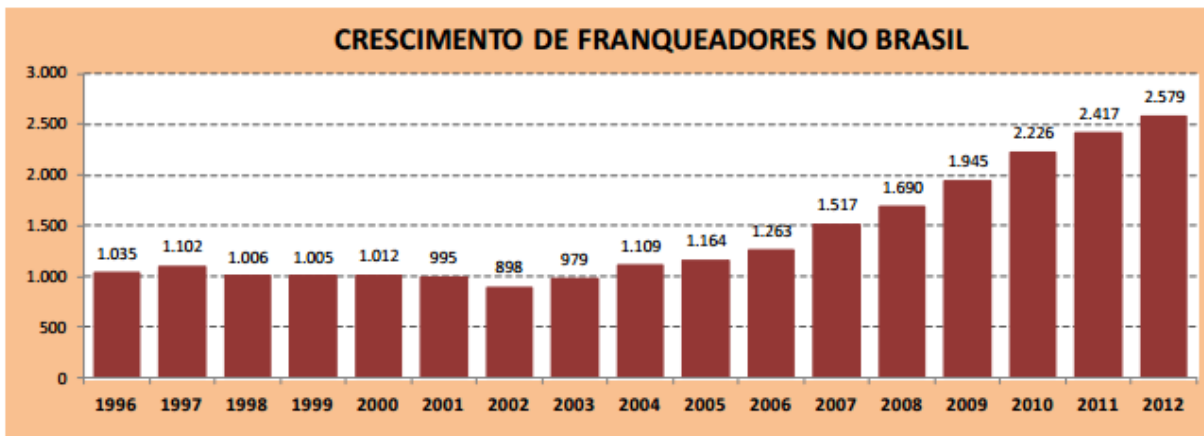
[...] as redes de negócios devem se aproximar de 115 mil franquias, com acréscimo de onze mil unidades, e o mercado espera faturar R\$ 120 bilhões. Outro forte indicador de que o setor vai muito bem é o volume de novas empresas em operação. Segundo projeta o diretor executivo da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), Ricardo Camargo, o mercado deve contar com nada menos que 2,4 mil marcas neste ano (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*, 2013, p. 1).

Para demonstrar o crescimento da rede de franquias no Brasil segue-se a Figura 1 – Crescimento da rede de franquias e próprias no Brasil.



Fonte: *Franchise College* (2013).

Segue-se o Crescimento de franquecedores no Brasil conforme a Figura 2:



Fonte: *Franchise College* (2013).

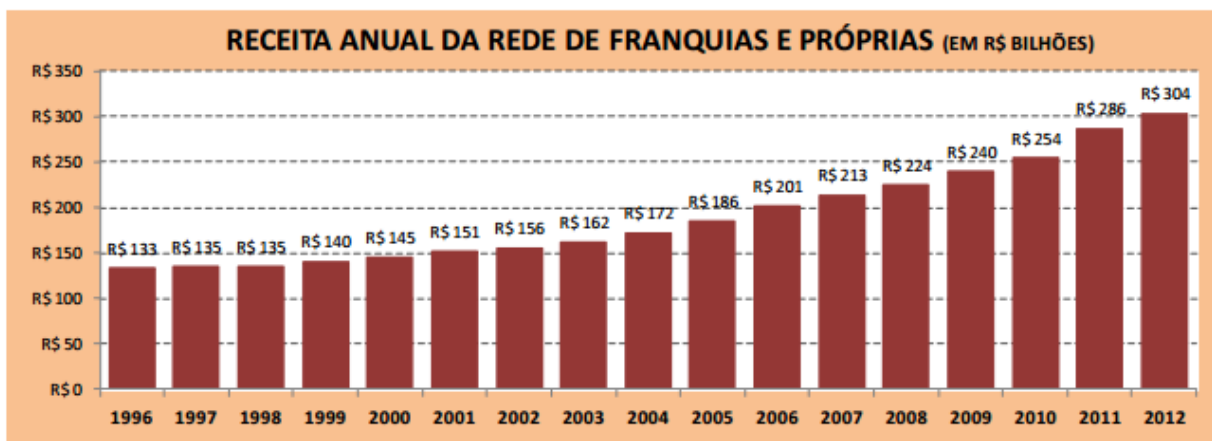
Apesar dos números, não se pode descuidar da economia brasileira, pois a fraca economia, para algumas redes pode vir a atrapalhar seus planos de expansão. Conforme Carlos Ruben Pinto, presidente da MDS *Franchising* & Negócios, consultor credenciado do SEBRAE Nacional e instrutor credenciado pela ABF - Associação Brasileira de *Franchising* “Acredita-se que em 2013 o *Franchising* apresentará resultados ainda melhores do que 2012”. Já a Associação Brasileira de *Franchising* (2013, p. 1) chama a atenção para o baixo crescimento do PIB que neste caso apresenta-se somente como um dos indicadores. O foco agora está no aumento da produtividade no trabalho. Onde mercado interno se tornou um dos maiores do mundo e há

pretensão para que tenhamos escala e tecnologia para então promover o crescimento de redes no Brasil.

O Brasil no papel de franqueador chegou a alcançar o posto de quarto maior mercado mundial, com quase 90% deste total sendo representado por marcas nacionais. E várias destas marcas se internacionalizaram (RIBEIRO, *et. all*, 2011).

O setor de franquias em 2012 faturou cerca de R\$ 103 bilhões. “Um crescimento de 16,2% em relação a 2011, e em número de redes, as franquias cresceram 19,4%, saltando de 2.031 marcas para 2.426 no mesmo período” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*, 2013, p. 1). Estes números vêm revelando a maturidade do setor e encorajando novos empreendedores, a Associação Brasileira de *Franchising*.

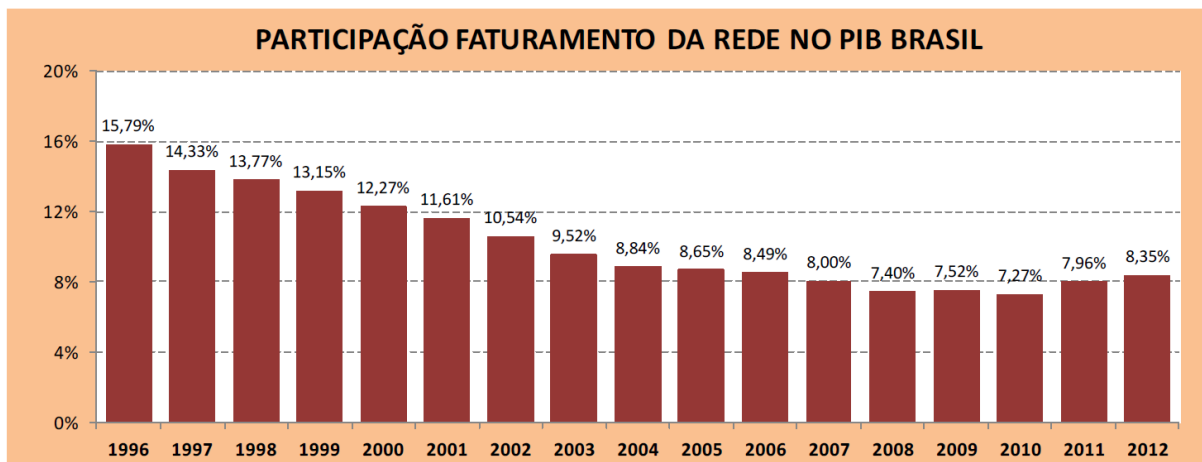
Figura n. 03 – Receita anual da rede de franquias e próprias.



Fonte: *Franchise College* (2013).

A franquia empresarial tornou-se o meio mais seguro de se ter um negócio, pois através dela o franqueado aprende a partir das experiências de sucesso vividas pelo franqueador. Este repassará ao licenciado não só seus produtos e serviços, mas, um formato operacional já testado e aprovado, onde o franqueado terá todo suporte e assistência técnica necessária dependendo do tipo de empreendimento.

As franquias foram responsáveis por quase um décimo de toda a riqueza gerada no país em 2012 representando 8,35% do PIB. Abaixo vemos a evolução da participação do *Franchising* no PIB brasileiro conforme a Figura 4 – Participação faturamento da rede no PIB Brasil.



Fonte: Franchise college 2013.

Analisar a viabilidade do negócio se tornou uma tarefa de extrema importância para a redução de muitos problemas e dificuldades que podem surgir na gestão de um negócio. Podendo levar inclusive a decisões como a de não abrir determinado negócio, seja por compreender um risco significativamente maior do se poderia suportar, ou pela não existência de condições que se presumam ser suficientes para obtenção de sucesso.

2.3 As estratégias de gestão adotadas para uma franqueadora

Resolvendo a problemática de desenhar de forma palpável a franqueabilidade de uma empresa sem se esquecer das condições presumidamente suficientes para o seu sucesso. visão estratégica de *Franchising* torna-se um casamento entre franqueador e franqueado, que devem ter um único objetivo para que esta relação funcione e progrida. Devendo unir esforços e habilidades e proporcionar mais que segurança e sucesso, mas a segurança e sucesso de ambas as partes, tornado-se parceiros de lucro.

Todas as unidades deverão proporcionar lucro e rentabilidade e o franqueador deverá dividir além do lucro, mas o trabalho com seus franqueados. Será importante levantar as problemáticas baseando-se em sua experiência, e passá-la ao franqueado a fim de entender melhor o negócio e ter capacidade de enfrentar dificuldades caso as encontre no caminho.

Acredita-se fielmente no crescimento ainda maior do mercado brasileiro, em especial nas franqueadoras, que já possui em sua origem a obrigação de crescimento, evitando sempre a estagnação, e atendendo as expectativas dos franqueados. Para isso será preciso que o franqueador

entenda, se eduque e adote o comprometimento e as responsabilidades com a estratégia do negócio. Tendo o discernimento de concentrar energia e tempo nas fases necessárias e desta forma contribuindo para a moldagem do comportamento dos envolvidos na estratégia e no planejamento das ações organizacionais. (RIBEIRO et. all, 2011)

Para uma empresa que deseje construir sua estratégia de negócios, torna-se necessário que exista um propósito, ou seja, de forma resumida será o que a empresa deseja ser futuramente, o que deseja ser e como gostaria de agir.

[...] sabemos que há varias definições, mas a que mais acreditamos é a seguinte: estratégia é o caminho a ser seguido que ira levar a empresa a atingir os seus objetivos. Este caminho envolve a decisão por mercados (produtos, públicos-alvo e atuação geográfica), e por posicionamentos de marca e de preços (composto da oferta aos clientes). Em mercados onde há concorrentes, as decisões estratégicas envolvem a avaliação das decisões e da atuação dos concorrentes diretos, uma vez que estes também afetam o comportamento da demanda no mercado (RIBEIRO, 2011, p. 34).

Sendo mais utilizada no âmbito empresarial o processo de franquia deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa “A gestão estratégica, que apesar de não ser tão nova assim, tem conquistado mais seguidores, na medida em que se torna mais conhecida e entendida. O planejamento estratégico envolve o pensamento estratégico e a analise de mudanças no ambiente (anos 1970)” (RIBEIRO, et. al., 2011:32).

3. Caracterização da empresa

A empresa *Yázigi* já foi apresentada como inovação de sucesso, e este sucesso se deve a seus novos modelos de negócios que aumentaram significativamente sua participação no mercado, considerado o modelo de expansão adotado. A empresa possui um histórico de ensino desde 1950 por César em São Paulo, por César *Yázigi* e Fernando Heráclio Silva, a partir desse recorte temporal, a empresa desenvolveu uma franquia, que mesmo na década de 70 sofreu um período difícil. A empresa percebeu a necessidade de melhora serviço e expandir, assim o *Yázigi International* percebeu que o caminho era se transformar na primeira franquia de *Business Format Franchise*. Na década de 90 a escola passou a oferecer serviços de intercâmbio, nesta época muitos franqueados tiveram um crescimento nos negócios oferecendo serviços diferenciados, após essas tendências foi fundado o *Yázigi travel* que foi formado por cinco franqueados com objetivo

de oferecer educação internacional, conhecimento e cultura, através de parceria com as redes internacionais dando assim uma oportunidade de ampliação que hoje torna-se uma loja de consultoria não só na educação mas também presta atendimentos as escolas mais próxima.

4. Caminho Metodológico

Um caminho metodológico segundo Cervo et al (2007, p. 27) “[...] é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”. A metodologia utilizada neste trabalho teórico foi dividida em quatro etapas, onde a primeira consiste em uma pesquisa qualitativa a partir de uma revisão bibliográfica realizada com objetivo de nivelar os conhecimentos acerca do conceito de *Franchising*. Em segundo momento, optou-se seleção de um Estudo de Caso já existente no banco de dados do Google Acadêmico, cujo critério de seleção consiste na afinidade do estudo com a problemática abordada neste trabalho. Com a terceira etapa buscou-se encontrar um trecho do estudo cujo assunto abordado pudesse ser utilizado como fonte de pesquisa para realização da análise crítica, elaborada através da releitura de um recorte do estudo apresentado.

A última etapa deste processo metodológico sustenta-se a partir de Creswell (2007, p. 46-47) que aponta como um caminho para a pesquisa qualitativa deste trabalho, uma vez que “literatura é apresentada no final do estudo; ela se torna uma base de comparação e contraste de resultados no estudo qualitativo”. O autor ainda destaca que esta metodologia se encontra em projetos qualitativos onde torna-se comum o embasamento da teoria com a realidade a partir da comparação entre as teorias apresentadas na fundamentação do estudo com as teorias encontradas no conteúdo analisado.

4. Relato do caso

O presente estudo foi retirado do banco de dados da Revista de Administração da Universidade de São Paulo, intitulado "A inovação em uma rede de franchising: o estudo do caso Yázigi". O estudo foi apresentado dentro da construção escrita sobre a natureza do *Franchising* pelo professor titular Lindolfo Galvão de Albuquerque do departamento de Administração da Faculdade de Economia.

A análise foi feita através da delimitação das páginas 40 à 46, partindo de um pressuposto das principais atividades que devem ser implantadas para melhoria de prestação de serviço na transparência da rede *Franchising*.

"O modelo foi muito útil para facilitar a compreensão do processo do processo de inovação e, em consequência, das funções que franqueador e franqueado nele desempenham. Duas questões resumem os objetivos dos pesquisadores no estudo:

Questão principal: O franqueador e os franqueados do Yázigi desempenham funções típicas no processo de inovação dentro da rede?

Questão secundária: Quais são os principais fatores organizacionais favoráveis e quais os principais desfavoráveis à inovação na rede de *franchising* Yázigi? Identificou-se três funções desempenhadas tipicamente por franqueados no processo de inovação da rede Yázigi:

Sensoriamento do campo; teste de novos produtos; *feedback* das inovações e Sensoriamento do campo.

Os próprios franqueados são o principal canal pelo qual chegam ao franqueador informações sobre necessidades e oportunidades latentes na rede. São eles que melhor conhecem a realidade das escolas e dos mercados nos quais estão inseridos. Estando à frente dos negócios locais, vivenciam essa realidade no dia a dia: utilizam materiais e procedimentos de trabalho próprios da condução de uma escola Yázigi e observam seus resultados práticos sente o impacto de campanhas publicitárias e assim por diante. Têm a vantagem de conhecer muito bem as características do mercado local - mesmo as mias sutis - por estarem, na maioria das vezes, radicados há bastante tempo na cidade ou região onde estão instaladas suas escolas (quando não são naturais dessa mesma cidade ou região). Nem sempre a expressão de necessidades ou oportunidades se dá de forma explícita (até porque nem sempre o franqueado é plenamente consciente delas). Sinalizações do campo podem chegar ao franqueador na forma de queixas, de dúvidas, de solicitações de novos materiais, de modificações nos existentes ou, ainda na forma de pedidos de sugestão às gerências técnicas do franqueador. Nesse caso, o franqueador pode perceber necessidades ou oportunidades por trás de tais manifestações espontâneas dos fraqueados. Essa função de sensoriamento está muito relacionadas com a noção de *gap* de desempenho - pré-condição para a inovação segundo diversos modelos do processo inovativo. Quando um franqueado se manifesta - seja por meio de um pedido, seja por meio de uma queixa - muitas vezes está insatisfeito com determinada situação organizacional que afeta a sua escola. A partir da insatisfação manifesta (*gap* de desempenho) surge, com frequência, uma inovação.



4.1 Teste de novos produtos

O teste campo de novos produtos (no jargão do Yázigi, pilotagem) é realizado exclusivamente por franqueados. Na área pedagógica há um sistema formalizado de acompanhamento de testes e avaliação de seus resultados. Na área administrativa existe sistema semelhante mas menos desenvolvido.

Assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores são, no Yázigi, os pilotos de teste por excelência: por função, já que a pilotagem faz parte de suas atribuições; pelo treinamento que recebem. e por suas características pessoais (liderança, conhecimento técnico, experiência e sucesso na condução de suas escolas). Contudo não só assistentes técnicos de capo e multiplicadores testam produtos; franqueados também o fazem, a pedido (e sob orientação) do franqueador. Além de testes formais, coordenados pelas gerências técnicas do franqueador, também existem testes informais de produtos. Ocorrem quando um franqueado, por iniciativa própria e sem acompanhamento do franqueador. começa a utilizar um produto de forma pioneira, por exemplo, um texto didático de apoio ou um folheto promocional. Evidentemente, a confiabilidade desses testes é relativa, não se podendo comparar a dos testes formais que contam com acompanhamento técnico muito mais rigoroso.

4.2 Feedback das inovações

No Yázigi, a maior parte do feedback envolvido no processo inovativo fica a cargo dos franqueados. São eles que testam as inovações, e, em última análise, fazem uso delas; com frequência participam inclusive de sua concepção e de seu desenvolvimento em atividades de grupos de trabalho em conjunto com o franqueador e de consultas que o franqueador faz aos franqueados. O feedback deve-se tanto às solicitações do franqueador (formalizadas ou não) quanto à iniciativa dos próprios franqueados. Tal iniciativa que poderia ser chamada de feedback espontâneo é bastante comum no Yázigi. Constatou-se que os franqueados são extremamente críticos com relação à atuação do franqueador, na medida em que, sendo empresários, estão pessoal e diretamente interessados no sucesso do negócio. Por esse motivo participam, fornecem esse feedback espontâneo. Do mesmo modo que no sensoramento do campo, diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores exercem destacado papel na função de feedback. Por um lado, pelo maior envolvimento no processo de inovação; por outro, por

representarem contato legítimo e fácil que o franqueador tem à sua disposição para ir calibrando a concepção, o desenvolvimento e a implantação de uma inovação: como já mencionado, não é possível e sequer necessário envolver ou consultar toda a rede sempre e para tudo. Deve-se levar em conta também não ser raro diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores receberem, sintetizarem e transmitem ao franqueador percepções e críticas de grupos de franqueados a respeito de variados assuntos, entre os quais se incluem inovações.

4.3 Funções típicas do franqueador no processo de inovação

Foram identificados cinco funções desempenhadas tipicamente pelo franqueador no processo de inovação da rede Yázigi: captação de sinais provenientes do campo; sensoriamento do ambiente externo à rede; concepção e desenvolvimento das inovações; gestão da implantação das inovações; coordenação da colaboração dos franqueados.

4.4 Captação de sinais de provenientes do campo

O franqueador funciona como uma espécie de central de informações, para a qual convergem sinais oriundos do campo (manifestações de necessidades ou oportunidades). Esses sinais, como visto no subtópico Sensoriamento de campo (uma das funções típicas dos franqueados), podem chegar à Sede Nacional indiretamente, mediados por diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores ou diretamente, expressos explícita ou implicitamente pelos franqueados. Outra forma direta de captação de sinais do campo refere-se às visitas que membros do franqueador fazem aos franqueados.

Atendimento aos franqueados é uma expressão que sintetiza o contexto no qual acontece principalmente a captação de sinais do campo. Atendimento que, no Yázigi, é capilar e contínuo, prestado seja por gerências ou diretoria do franqueador, seja por diretores regionais assistentes pedagógicos de campo ou multiplicadores.

4.5 Sensoriamento do ambiente externo à rede

No Yázigi, a Diretoria Executiva, o Conselho Diretor e, no que se refere a assuntos técnicos da área pedagógica, o Centro de Linguística Aplicada são os órgãos que mantêm maior

contato com o ambiente externo de organização. Seus membros participam ativamente de associações nacionais e internacionais relacionadas de línguas estrangeiras - em particular - bem como de congressos, simpósios e conferências que versam sobre tais temas. Esse maior contato do franqueador com o ambiente externo não é casual. Por um lado, os membros da Sede Nacional têm consciência de que detêm o *know-how* do negócio e de que este precisa ser constantemente atualizado, sob pena de perder não só espaço para a concorrência, mas também os próprios franqueados. Dessa preocupação com a atualização decorre maior atenção para com as tendências ou novidades dos meios empresarial, técnico e científico. Por outro lado, cabe ao franqueador a direção da rede como um todo, enquanto os franqueados, apenas a direção das suas próprias escolas; logo, o campo que os franqueados, incluindo elementos como administração de rede, editoração, meios gráficos etc.

No monitoramento do meio técnico-científico externo destaca-se, dentro do Yázigi, o Centro de Linguística Aplicada. Ainda que esse centro de pesquisa e desenvolvimento tenha outras responsabilidades - algumas tipicamente de rotina, como é o caso do atendimento técnico aos franqueados -, desempenha adequadamente a função de sensoriamento, tanto por seus recursos humanos e financeiros quanto pela política da organização, a qual se reflete na sua programação de atividades, sempre incluindo diferentes formas de acompanhamento do referido meio.

4.6 Concepção de desenvolvimento das inovações

A maioria de todas as inovações implementadas em toda a rede é concebida e desenvolvida pelo franqueador. Três razões principais para tanto foram identificadas: necessidade de permanente atualização do *know-how* (responsabilidade do franqueador); diferentes volumes de recursos disponíveis para a inovação; diferença nas estruturas organizacionais do franqueador e do franqueado. As duas primeiras questões já foram comentadas no tópico anterior. Quanto à última enquadra-se na discussão de estrutura para a rotina *versus* estrutura para inovação, tratada, entre outros autores, por Vasconcellos (1987). A estrutura de uma unidade Yázigi está essencialmente orientada para a execução de tarefas de rotina: captação de alunos, controle por sua secretária, preparação de aulas propriamente ditas, pedido de material etc. Já a estrutura do franqueador é mais propícia à inovação. O centro de pesquisa e desenvolvimento para a área pedagógica - Centro de Linguística Aplicada - tem orçamento e pessoal próprios, cujo chefe é um dos três diretores

executivos do Yázigi. Esse departamento é considerado o de maior prestígio e influência do franqueador, sendo muito respeitado tanto no âmbito da Sede Nacional, quanto entre franqueados.

4.7 Gestão da implantação das inovações

Sendo o franqueador o coordenador da rede, é de se esperar que seja sua função a implantação de inovações. Cabem a ele as decisões, o planejamento e o controle da implantação. Quando há testes de campo envolvidos, o franqueador encarrega-se de planejá-los e avaliá-los; trata-se de importante procedimento para garantir o sucesso de uma inovação, não só pelos ajustes que enseja antes de sua implantação em toda a rede, mas também pela credibilidade que proporcionam entre os franqueados, na medida em que a inovação passa a ser algo testado com rigor técnico e aprovado por franqueados.

A implantação de uma inovação não termina com a sua transferência para a rede: é preciso acompanhar de perto as reações do campo (repetindo o que já foi tantas vezes frisado: o franqueado não é funcionário do franqueador, mas um empresário independente). Para qualquer implantação na rede, não basta a vontade do franqueador. É preciso ouvir e esclarecer as dúvidas dos franqueados, encaminhar as suas queixas e sugestões. Diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores desempenham destacado papel no processo de implantação. Além de exercerem várias tarefas formais de orientação e treinamento, são as linhas rápidas de que o franqueador dispõe para contatar os franqueados.

4.8 Fatores organizacionais favoráveis e desfavoráveis à inovação

A questão secundária da pesquisa refere-se a fatores organizacionais relacionados com a inovação; os favoráveis à inovação seria aqueles que incentivam ou a facilitam ou que contribuem para o seu sucesso; e desfavoráveis, os que a inibem ou a dificultam ou que contribuem para o seu fracasso. Sejam favoráveis ou desfavoráveis, para esta pesquisa interessa apenas fatores controláveis pela organização, razão pela qual são denominados organizacionais. São relacionadas a seguir:

Fatores organizacionais muito favoráveis à inovação

- Presença de pessoas críticas, competentes, arrojadas e tecnicamente preparadas;

- Existência demais de um orçamento ou uma fonte de recursos para investir nos projetos propostos;
- Comprometimento de um ou mais indivíduos com a inovação (*product champion* ou *technological entrepreneur*);
- Atitude positiva de alta administração com relação à inovação;
- Clima receptivo à inovação;
- Estratégia da firma orientada para o aprimoramento tecnológico;
- Interação entre as pessoas que trabalham no problema. Cooperação interna e colaboração efetiva;
- Trabalho eficiente de desenvolvimento do produto;

4.9 Fatores organizacionais muito desfavoráveis

- Inexistência de laboratórios de P&D, ou seja, de unidades-piloto;
- Desinteresse das gerências em assuntos de longo prazo;
- Comunicação interna ineficiente;
- Inovações comercializadas de forma eficiente."

Considerações Finais

O estudo de caso apresentou concepções de negócios com sucesso na gestão estratégica voltada ao *Franchising*. Os métodos utilizados foram apresentados de forma objetiva sobre a natureza legalmente delimitada, quanto às responsabilidades e obrigações de ambas as partes. Quanto aos serviços de bens tangíveis e intangíveis tiveram a visão necessária para melhor assegurar o treinamento ao franqueador com elevado grau de profissionalismo.

O sistema de *Franchising* implantado conduziu bem os consultores, e de forma expressiva, às novas ações empresariais com realização profissional e empreendedora.

O recorte demonstrou a implantação de uma gestão qualitativa, com *feedback* no processo de inovação. Os franqueados testam a inovação fazendo dela uma melhor concepção de desenvolvimento, coletam dados levantando informações do que deve ser melhorado na empresa, ou seja, no *Yázigi* foi constatou-se que os franqueados são extremamente críticos com relação à

atuação do franqueador, demonstrando que estão pessoal e profissionalmente interessados no sucesso do negócio.

O modelo de franquia, com modernas técnicas, adotado pelo Instituto *Yázigi* fez com que se tornasse uma potencia nas atividades que desenvolvem, tanto com relação a língua estrangeira, como na atratividade para conhecer novos lugares. É justamente neste aspecto de desenvolvimento das pessoas, tanto de Franqueadores como de Fraqueados e dos demais integrantes deste segmento de negócios que reside a principal missão da Práxis Educativa com privilegio e atratividade. Desta forma, confirmou-se a hipótese de que o *Franchising* encontrou espaço para crescer no Brasil e propiciar ascensão de negócios com menor risco e em menor tempo.

Referências

- ASSIS, Denise. **Propaganda e cinema a serviço do golpe: 1962/1964**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional: FAPERJ, 2000. 20 min.
- BOFF, Luiz Henrique e ANTUNES JUNIOR, José Antônio Valle. Combinando inovações organizacionais e tecnologias. **Revista eletrônica de Administração da UFRGS**. V. 1, n.1, out. 1995. Disponível em http://read.adm.ufrgs.br/read01/artigo/boff.html#boff_. Acesso em: 23 out.2003.
- CAHEN, Charles, Claude et al., PINSKY, Jaime (org.). **Modo de Produção Feudal**. 2. ed. São Paulo: Global, 1982. p. 75 – 80.
- COUTINHO, Eduardo de Faria. **Sentido e função da literatura comparada na América Latina**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000. 33 p
- DOCKHORN, Nestor. **A expressão da finalidade no campo romântico**. 1998. 693 p. Tese (Doutorado) Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Rio de Janeiro: 1998.
- FONTES, Bruna e outros. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Rio de Janeiro: Globo S/A, 2013, mensal.
- MACHADO, André. Esquadrão XP. **O Globo**. Rio de Janeiro, 12 jul. 2004
- MATTAR e SANTOS. **Gerência de Produtos**. São Paulo: Atlas, 2003. 1CD com 10 animações.
- MOTTA, Sonia Violeta de Andrade. **Escravos e Colonos: uma abordagem das fronteiras sociais e jurídicas no Baixo Império Romano**. IN: XX SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 1999. Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPUH REV, 1999.p.- 562

MOTTA, Sonia Violeta de Andrade. **Colonato e Escravidão: uma abordagem social e jurídica dos segmentos camponeses no Baixo Império.** 1996. 158p. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Rio de Janeiro: 1996

NEVES, Telles Ana Rita. **Festa Juliana do ICT.** 09 de jul. 2004

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **A Globalização da Economia e suas Implicações nas estratégias Mercadológicas. Interferências.** São Paulo. v. 1, n.4, p.75 – 94, (dez. 1997)

PARAIN, Charles, **Características Gerais do Feudalismo.** IN: VITALE, Luis, PARAIN,

PORTO, Bernadete Franco, et al.: **Contribuições do lúdico no diagnóstico psicopedagógico.** Volta Redonda: FERP, 61 p.

RIBEIRO, Adir e outros. **Gestão Estratégica do *Franchising*.** São Paulo: Dvs Editora, 2011.