

Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”
UNIGRANRIO

Sandra Regina Salgueiro Vaz

**CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL DAS REDES
DE FRANQUIAS DE ALIMENTAÇÃO**

Rio de Janeiro

2014

Sandra Regina Salgueiro Vaz

**CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL DAS REDES
DE FRANQUIAS DE ALIMENTAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy” como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Governança

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

Rio de Janeiro

2014

CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

V393c Vaz, Sandra Regina Salgueiro.
Características dos sistemas de controle gerencial das redes de franquias de alimentação / Sandra Regina Salgueiro Vaz. – 2014.
154 f. : il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

“Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes.”

Bibliografia: f. 142-152.

1. Sistemas de controle gerencial. 2. Controle de gestão. 3. Franchising. I. Gomes, Josir Simeone. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD - 658.403811

“Este trabalho reflete a opinião do autor, e não necessariamente a da Associação Fluminense de Educação – AFE. Autorizo a difusão deste trabalho.”

Sandra Regina Salgueiro Vaz

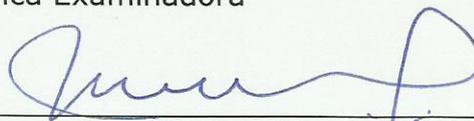
"Características dos sistemas de controle gerencial das redes de franquias de alimentação"

Dissertação apresentada à
Universidade do Grande Rio
"Prof. José de Souza Herdy",
como parte dos requisitos
parciais para obtenção do grau
de Mestre em Administração.

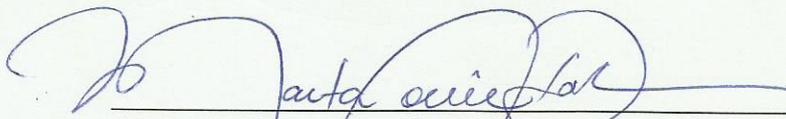
Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovado em 12 de fevereiro de 2014.

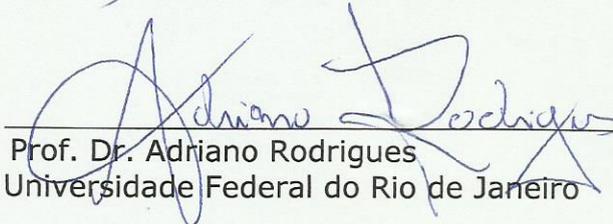
Banca Examinadora



Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Marta Corrêa Dalbem
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Adriano Rodrigues
Universidade Federal do Rio de Janeiro

*Aos meus pais, Celso Luiz Salgueiro Vaz
(in memoriam) e Ediléa de Souza
Salgueiro Vaz, minha florzinha, por
terem me proporcionado à alegria de
viver.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à coordenação e colaboradores do PPGA da UNIGRANRIO e aos doutores professores por nos transmitir seus conhecimentos e suas experiências de vida.

Em especial, ao meu orientador, Dr. Josir Simeone Gomes, pela paciência e compreensão em relação à minha ansiedade.

Ao Dr. Adriano Rodrigues e à Dra. Marta Corrêa Dalbem por aceitarem participar da banca. À Dra. Marta pelas orientações no período de tutoria.

Aos professores, Dr. Alexandre Mendes Nicolini, pelo apoio essencial e por nortear os rumos da minha pesquisa e Dr. José Francisco de Carvalho Rezende pelas críticas construtivas que contribuíram para o aprimoramento do trabalho.

À parceria nos artigos desenvolvidos com a Prof.^a Dra. Rejane Prevot, Prof. Me. Misael Victor Nicoluci, e minhas queridas colegas de classe Ilza de Souza Costa, Sheila Camlot e Cristina Christiano, amigas para sempre.

Aos meus colegas de mestrado pela amizade e momentos únicos que passamos juntos.

Ao amigo Ricardo Salem e demais entrevistados: Bruno, Ana Cristina, Eduardo, Vinícius e Fabio por terem destinados horas preciosas de seus trabalhos para me concederem as entrevistas.

Aos Coordenadores da UNIPINHAL - Centro Regional Universitário de Espírito Santo do Pinhal: querido Prof. Me. João Delbin, por incentivar a mim e aos demais colegas docentes seguirmos o caminho da educação, e Prof. Me. Aparecido Evangelista Assis pelas orientações no início da caminhada, ainda no curso de MBA.

À CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e ao Programa de Suporte à Pós-graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP), pelo auxílio financeiro recebido nos últimos quatro meses do curso.

À minha querida amiga Regina Gallucci pela ajuda nas *translations*.

À minha família e amigos pela torcida.

Ao meu ex-marido Marcio Guilherme Vidolin pelo incentivo a apoio financeiro.

Finalmente, agradeço a Deus que é a fonte de todas as minhas superações.

*Para ser grande, sê inteiro: nada teu
exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa.
Põe quanto és no mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda brilha,
porque alta vive.*

Fernando Pessoa (1933)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi identificar as características dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) das redes de franquias de empresas de alimentação, realizando uma comparação, em termos de proximidade ou afastamento, entre os SCG projetados pelas empresas franqueadoras estudadas e a fundamentação teórica sobre SCG desenvolvida para a pesquisa. O estudo analisou as particularidades dos SCG nas franqueadoras pesquisadas retratando os aspectos encontrados a fim de obter uma visão sobre o controle gerencial e os artefatos utilizados na gestão das organizações e das suas redes de franquias. Especificamente procurou-se explorar as questões sobre: como são conduzidas as políticas de controle gerencial; quais são os instrumentos utilizados pelo franqueador para exercer o controle gerencial nas unidades franqueadas; quais os impactos dos SCG nos resultados da gestão em relação à tomada de decisões; qual a similaridade dos mecanismos utilizados entre as empresas pesquisadas; e qual o comparativo com a fundamentação teórica desenvolvida. As empresas escolhidas para o estudo possuem representatividade significativa no setor de alimentação e são detentoras das marcas: Bob's[®], Giraffas[®], Vivenda do Camarão[®], Habib's[®] e Spoleto[®]. Inicialmente, através da revisão da literatura, foram pesquisados conceitos sobre SCG, estratégias de mercado, medidas de controle financeiras e não financeiras, a influência da tecnologia de informação na gestão das redes dessas empresas, e *franchising*. Em seguida, foram relatados os casos das empresas, seus históricos de mercado e o processo de gestão de suas redes de franquias. Por fim, o trabalho apresenta a análise referente aos mecanismos utilizados pelas empresas para exercerem o controle de gestão e a conclusão sobre os aspectos detectados. A metodologia escolhida para execução do estudo foi qualitativa, de natureza exploratória, utilizando o método de estudo de casos múltiplos comparados e análise categorial. Os resultados obtidos constataram que os SCG nas empresas pesquisadas se aproximam do que foi explorado no referencial teórico, ainda que as empresas tenham utilizado adaptações necessárias conforme suas especificidades. A pesquisa demonstrou que o controle de gestão e a forma de planejar e aplicar os SCG em empresas que utilizam o sistema de franquia é mais eficiente pela aderência da rede de franqueados à padronização exigida pelo negócio.

Palavras-chave: Sistemas de Controle Gerencial, Estratégia, Controle de gestão, *Franchising*.

ABSTRACT

The objective of this work was to identify the characteristics of Management Control Systems (MCS) of franchise networks of food companies, performing a comparison in terms of proximity or distance, between the MCS adapted by franchisors and the theoretical framework for MCS. The study examined the characteristics of MCS in the surveyed franchisors in order to get an insight into the management control and the artifacts used in the management of organizations and their networks of franchises. Specifically we sought to explore the issues: how the MSC policies are driven, which the instruments are used by the franchisor to exercise managerial control of franchised units; what impacts of MCS management cause on decision making; which the similarities between the mechanisms used by the surveyed firms are, and what they have compared with the developed theoretical foundation. The companies chosen for the study have significant representation in the food sector and are the owners of the brands: Bob's[®], Giraffas[®], Shrimp House[®], Habib's[®] and Spoleto[®]. Initially through a literature review, concepts about MCS market strategies, measures of financial and non-financial control, the influence of information technology on management of networks of these companies, and franchising were surveyed. Then the cases of the chosen companies, their historical market and the management of their franchise networks process are reported. Finally, the paper presents the analysis regarding the mechanisms used by those companies to exercise management control. The methodology was qualitative, exploratory in nature, using the method of compared multiple case studies and content analysis. The results found that the MCS in the surveyed companies come close to what was explored in the theoretical framework, although companies have used specific adaptations according to their specificities. The research showed that control management and the way to plan and implement the MCS in companies using the franchise system is more efficient for the adhesion of the standardization required by the franchisees business network.

Keywords: Management Control Systems, Strategy, Management Control, Franchising.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Faturamento anual comparativo na indústria da alimentação segundo ABIA	23
Tabela 2. Comparativo anual entre franquias de alimentação e outras maneiras de consumo fora de casa segundo ABIA e ABF.....	23
Tabela 3. Localização das sedes das empresas franqueadoras por Estado	25
Tabela 4. <i>World ranking</i> 2012	57
Tabela 5. <i>Ranking</i> 2012: <i>Network Size - food sector</i>	58
Tabela 6. Panorama das empresas s em 2013 quanto ao tempo e tamanho da rede	68
Tabela 7. Panorama do investimento do franqueado <i>versus</i> retorno mensal	126
Tabela 8. Investimento <i>versus</i> faturamento médio mensal <i>versus</i> lucro médio mensal	126

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribuição do número de redes de franquias por segmentos de atuação do <i>franchising</i> em 2012.....	24
Gráfico 2. Evolução do faturamento no <i>franchising</i> no Brasil de 2002 a 2012	55
Gráfico 3. Ranking das redes de franquias membros da FIAF	56
Gráfico 4. Ranking de unidades franqueadas em operação dos membros da FIAF	56
Gráfico 5. Distribuição de redes de franquias por segmentos de atuação do <i>franchising</i> em 2012.	58
Gráfico 6. Investimento <i>versus</i> Faturamento (franqueado)	127
Gráfico 7. Investimento <i>versus</i> Lucro (franqueado)	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Perspectivas de controle	28
Quadro 2. Tipos de controles organizacionais	30
Quadro 3. Elementos de um sistema de controle	31
Quadro 4. Matriz <i>SWOT</i>	42
Quadro 5. Matriz BCG	44
Quadro 6. Principais características das gerações de <i>franchising</i>	51
Quadro 7. Vantagens, desvantagens, responsabilidades e desafios do <i>franchising</i>	52
Quadro 8. Perspectivas de controle das empresas pesquisadas	115
Quadro 9. Tipos de controles caracterizados nas empresas	119
Quadro 10. Objetivos estratégicos	119
Quadro 11. Processo de estabelecimento do Planejamento Estratégico nas empresas	121
Quadro 12. Supervisão operacional das unidades através de agentes	122
Quadro 13. Mecanismos dos sistemas de informação	123
Quadro 14. Medidas Financeiras apuradas na pesquisa	124
Quadro 15. Outras medidas de controle quantitativo apuradas na pesquisa	125
Quadro 16. Medidas não Financeiras apuradas na pesquisa	128
Quadro 17. Outras medidas de controle qualitativo apuradas na pesquisa	130
Quadro 18. Características em relação ao sistema de <i>franchising</i>	132
Quadro 19. Artefatos utilizados pelas empresas para exercer o controle gerencial	139

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Indicadores de desempenho do BSC	40
Figura 2. Ciclo do PDCA	43
Figura 3. Fluxograma básico de um <i>catering</i> aéreo	47
Figura 4. Cronograma de processo de desenvolvimento da pesquisa	67
Figura 5. Processo de distribuição produtos Bob's	74
Figura 6. Processo de distribuição produtos Giraffas	81
Figura 7. Processo de distribuição produtos Vivenda do Camarão	90
Figura 8. Processo de distribuição produtos Habib's	99
Figura 9. Processo de distribuição produtos Spoleto	107

LISTA DE SIGLAS

ABC	<i>Activity Based Costing</i>
ABF	Associação Brasileira de Franchising
ABIA	Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
ABRASCE	Associação Brasileira de <i>Shopping Centers</i>
AE	Alinhamento Estratégico
ALSHOP	Associação Brasileira de Lojistas de <i>Shopping</i>
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APEX	Agência de Promoção às Exportações
APPCC	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
ASO	Atestado de Saúde Ocupacional
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BFFC	<i>Brazil Fast Food Corporation</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPF	Boas Práticas de Fabricação
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAR	Centro de Apoio aos Restaurantes
CD	Centros de Distribuição
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFN	Conselho Federal de Nutricionistas
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude

CMV	Custo do Produto Vendido
CO ₂	Dióxido de Carbono
COF	Circular de Oferta
CONMETRO	Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
CPA	Central Processadora de Alimentos
CQP	Central de Qualidade e Produção
CQS	Controle de Qualidade e Supervisão
CRN	Conselhos Regionais de Nutricionistas
CRTOs	Centro de Referencia em Treinamento e Operações
DAC	Departamento de Apoio às Centrais
DIPOA	Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
DT	Desenvolvedores Trigo
DTA	Doenças Transmitidas por Alimentos
Dtq	Desenvolvimento Técnico e Qualidade
EAD	Educação a Distância
EUA	Estados Unidos da América
EVA	Valor Econômico Agregado
FAO	Alimentação e Agricultura
FDA	<i>Food and Drug Administration</i>
FIAP	<i>La Federación Iberoamericana de Franquicias</i>
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
FOFA	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
GFI	<i>Global Food Safety Initiative</i>
GFSI	<i>Global Food Safety Initiative</i>

HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i>
IBGE	Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDEC	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumido
IFA	<i>International Franchise Association</i>
IMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
INBE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
INSPER	Instituto de Ensino e Pesquisa e Publicada
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KFC	<i>Kentucky Fried Chicken</i>
MCS	<i>Management Control Systems</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MP3	<i>Moving Picture three</i>
OBZ	Orçamento Base Zero
OI	Inteligência Operacional
OMC	Organização Mundial do Comércio
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização não Governamental
ONU	Organizações das Nações Unidas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PAR	Adequação da Rede
PAS	Programa Alimento Seguro
PCC	Pontos Críticos de Controle
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDCA	<i>Plan, Do, Check and Act</i>

PDL	Programa de Desenvolvimento de Liderança
PDV	Ponto de venda
PE	Planejamento Estratégico
PEGN	Pequenas Empresas e Grandes Negócios
PEGN	Pequenas Empresas & Grandes Negócios
PER	Programa de Expansão da Rede
PIB	Produto Interno Bruto
POP	Procedimento Operacional Padronizado
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PROCON	Proteção e Defesa do Consumidor
QC	Quantidade de Clientes
RAE	Revista de Administração de Empresas
RBV	<i>Resources Based View</i>
REC	Relatório de Experiência de Consumo
RH	Recursos Humanos
RKW	<i>Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit</i>
ROA	<i>Return On Assets</i>
ROE	<i>Return On common Equity</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SCG	Sistemas de Controle Gerencial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SIF	Serviços de Inspeção Federal
SIGSIF	Sistema de Informações Gerenciais dos SIF

SINMETRO	Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
<i>SWOT</i>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TC	Taxa de Conversão
TC	Taxa de Conversão
TI	Tecnologia da Informação
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UC	Universidade Corporativa
UENs	Unidades Estratégicas de Negócio
UH	Universidade Habib's
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i> (Fundação Nações Unidas para a Infância)
UTIH	Unidade de Terapia Intensiva do Habib's
VRIO	<i>Value, Rarity, Inimitable, Organization</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	Problema de pesquisa	24
1.2	Objetivo da pesquisa	24
1.2.1	Objetivo geral	24
1.2.2	Objetivos específicos	24
1.3	Relevância do estudo	25
1.4	Delimitação da pesquisa	27
2	REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1	Controle Gerencial	29
2.2	Sistemas de controle gerencial (SCG)	30
2.2.1	A importância da estratégia empresarial para controle de gestão e SCG	33
2.2.2	A importância da informação no SCG	36
2.2.3	Medidas financeiras	38
2.2.4	Medidas não financeiras	41
2.2.4.1	O Controle de qualidade em alimentação	46
2.3	O Franchising e sua origem	49
2.3.1	Franchising - Fundamentação teórica	50
2.3.2	O surgimento do franchising no Brasil	56
2.3.3	Representatividade do Brasil no franchising mundial	57
2.3.4	A Importância do segmento de alimentação no franchising brasileiro	59
2.4	Resultados de pesquisas anteriores	61

3	METODOLOGIA	68
3.1	Universo/amostra	69
3.2	O processo da coleta dos dados	70
3.3	Instrumento de análise dos dados	71
4	OS CASOS ESTUDADOS	73
4.1	O caso do Bob's	73
4.1.1	História e evolução do Bob's	73
4.1.2	A importância do Bob's no setor	73
4.1.3	Investimentos na rede de franquias Bob's	74
4.1.4	Processo de controle gerencial do Bob's	74
4.1.5	Medidas financeiras do Bob's	76
4.1.6	Medidas não financeiras do Bob's	77
4.2	O caso do Giraffas	81
4.2.1	História e evolução do Giraffas	81
4.2.2	Importância do Giraffas no setor	81
4.2.3	Investimento na rede de franquias Giraffas	82
4.2.4	Processo de controle gerencial do Giraffas	82
4.2.5	Medidas financeiras do Giraffas	84
4.2.6	Medidas não financeiras do Giraffas	86
4.3	O caso da Vivenda do Camarão	89
4.3.1	História e evolução da Vivenda do Camarão	89
4.3.2	A importância da Vivenda do Camarão no setor	89
4.3.3	Investimentos na rede de franquias Vivenda do Camarão	90
4.3.4	Processo de controle gerencial da Vivenda do Camarão	90
4.3.5	Medidas financeiras da Vivenda do Camarão	93

4.3.6	Medidas não financeiras da Vivenda do Camarão	95
4.4	O caso do Habib's	97
4.4.1	História e evolução do Habib's	97
4.4.2	A importância do Habib's no setor	98
4.4.3	Investimentos na rede de franquias Habib's	98
4.4.4	Processo de controle gerencial do Habib's	99
4.4.5	Medidas financeiras do Habib's	102
4.4.6	Medidas não financeiras do Habib's	103
4.5	O caso do Spoleto	106
4.5.1	História e evolução do Spoleto	106
4.5.2	A importância do Spoleto no setor	106
4.5.3	Investimentos na rede de franquias Spoleto	106
4.5.4	Processo de controle gerencial do Spoleto	107
4.5.5	Medidas financeiras do Spoleto	110
4.5.6	Medidas não financeiras do Spoleto	113
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	117
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
6.1	Contribuições, limitações e sugestões para novas pesquisas	141
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
	ANEXOS	
	Anexo 1	153
	Anexo 2	154

1 INTRODUÇÃO

Sistemas de Controle Gerencial (SCG), ou *Management Control Systems* (MCS), são instrumentos importantes na determinação da funcionalidade operacional e conseqüentemente no sucesso da gestão de organizações, auxiliando no desempenho da administração, na tomada de decisão e na busca por bons resultados. As empresas adéquam seus controles conforme suas necessidades, suas estruturas e suas estratégias organizacionais, e o desenvolvimento de um SCG é fundamental para consolidar qualquer organização (GOMES; SALAS, 2001).

Em conformidade ao constructo apresentado, este estudo retratou quais são as características dos SCG de cinco empresas brasileiras de grande representatividade no segmento de alimentação do *franchising*. Elas são detentoras das marcas Bob's[®], Giraffas[®], Vivenda do Camarão[®], Habib's[®] e Spoleto[®].

As franqueadoras estudadas atuam no mercado oferecendo tanto serviço de *fast food* como também um serviço intermediário entre restaurante e *fast food*, denominado *food service*, cujo conceito de refeição fora do lar caracteriza-se pela entrega rápida com ingredientes escolhidos pelo próprio cliente (PINTO; CRUZ, 2011). Essas franqueadoras ainda apresentam um outro modelo, mais inovador, o *fast casual*, que une a agilidade do *fast food* a um ambiente mais aconchegante e o serviço em mesa (GIRAFFAS, 2013).

A escolha por esse setor deve-se ao fato de o *franchising* ter forte representação para a economia brasileira. De acordo com estudo realizado pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), o mercado de franquia gerou em 2012 mais de 103 mil novos empregos diretos, registrando crescimento de 12,3% em relação ao ano anterior, em um total de 940.941 empregos. Já o número de redes de franquia cresceu 19,4%, saltando de 2.031 marcas em 2011 para 2.426 em 2012. Em relação ao número de unidades em operação, o segmento expandiu de 93.098 no ano de 2011 para 104.543 em 2012, ou seja, um crescimento de 12,29% de unidades em operação. O faturamento total do setor ficou na casa dos R\$ 103.291 bilhões, com crescimento de 16,2% em relação a 2011 e faturamento de 88.855 bilhões (ABF, 2013). De acordo com o Guia Oficial Rio *Franchising Business* (2013, p. 32), as projeções de crescimento para 2013 são: faturamento + 16%, novas redes +10% com +10% de abertura de novas unidades, +11% de postos de trabalho.

Há quase uma década o *franchising* tem apresentado performance positiva diversas vezes superior ao desempenho do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, que em 2012 foi inferior a 1% (0,9%), conforme divulgado no Relatório Gerencial Trimestral dos Recursos do

Tesouro Nacional (BNDES, 2013, p. 5), documento referente ao ano de 2012 emitido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o mercado de alimentação fora do lar emprega mais de 6 milhões de pessoas no Brasil e movimenta mais de R\$ 180 bilhões por ano (ABF, 2013).

Por ser um sistema promissor, o *franchising* gera oportunidades em todos os níveis. São muitas as empresas que atingiram o crescimento esperado somente após adotar esse sistema e muitas outras só resistem no mercado pela segurança que uma rede de franquias oferece, seja pela força da marca e das unidades, pelo desenvolvimento em vendas ou pelo volume de negócios da marca circulando diariamente. “Essa estratégia empresarial de expansão através de franquias é considerada uma das mais adequadas na projeção de marcas e seus produtos” (VAZ, 2010, p. 37). No entanto, as organizações que atuam no sistema de franquias, cujo mercado é altamente dinâmico e competitivo, necessitam de uma gestão com eficácia, agilidade e um SCG articulado, uma vez que qualquer ação realizada acarreta resultados multiplicadores em toda a rede.

Nesse contexto, o escopo desta pesquisa foi investigar nas franqueadoras estudadas a complexidade no que diz respeito ao planejamento e à execução dos SCG a fim de garantir a padronização da rede da melhor forma operacional possível e, conseqüentemente, obter bons resultados. Para tanto, foram analisados os instrumentos utilizados pelas franqueadoras para exercer o controle gerencial nas unidades em operação e os aspectos dos SCG em relação às informações obtidas dos franqueados, assim como descritos de que forma é analisado o desempenho da rede e como as análises acarretam conseqüências na gestão com relação à tomada de decisões, influenciam a expansão e as mudanças ou adequações em busca de vantagem competitiva.

Acredita-se que o propósito deste estudo é oportuno para pesquisadores e gestores no sentido de nortear os rumos das modernas organizações franqueadoras, diante dos novos desafios dos SCG perante o mercado atual, considerando, inclusive, a evolução dos sistemas de tecnologia da informação (TI) em relação ao suporte operacional.

Entre os principais assuntos explorados, o estudo apontou questões como: políticas de controle gerencial, a razão pela escolha dos mecanismos utilizados no SCG e as expectativas em relação ao resultado dos relatórios gerados, detectando também as adaptações conforme seus contextos e realidades de mercado e observando fatores importantes para o funcionamento da rede.

A metodologia escolhida para execução deste trabalho foi qualitativa, de natureza exploratória, utilizando o método de estudo de casos múltiplos comparados e a análise categorial. Foi utilizada coleta de dados provenientes de pesquisa primária, fundamentalmente por meio das entrevistas semiestruturadas com executivos das franqueadoras, assim como dados de pesquisa secundária através de análise documental e investigação, no intuito de responder à questão principal proposta pelo trabalho.

Para finalização da pesquisa apresentada, procurou-se fazer um comparativo com pesquisas anteriores envolvendo o tema SCG em consonância especificamente com o setor de franquias, como também trabalhos acadêmicos explorando o estudo de controle gerencial das cinco empresas tratadas neste estudo.

1.1 Problema de pesquisa

A principal questão da pesquisa é identificar **quais são as características dos sistemas de controle gerencial utilizados pelas franqueadoras no setor de alimentação**. Para tanto, este estudo analisou as particularidades dos SCG nas franqueadoras em questão retratando os aspectos encontrados a fim de obter uma visão sobre o controle gerencial e os artefatos utilizados para gerir as redes de franquias.

1.2 Objetivo da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

O trabalho estudou as características dos sistemas de controle gerencial das redes de franquias no segmento de alimentação, realizando uma comparação, em termos de proximidade ou afastamento, entre os sistemas de controle gerencial utilizados pelas empresas franqueadoras estudadas e a fundamentação teórica sobre sistemas de controle gerencial desenvolvida para esta pesquisa.

1.2.2 Objetivos específicos

Explorar especificamente as questões acerca de como são conduzidas as políticas de controle gerencial, quais são os instrumentos utilizados pelo franqueador para exercer o controle gerencial nas unidades franqueadas, quais os impactos dos SCG nos resultados da

gestão em relação a tomadas de decisões, qual a similaridade dos mecanismos utilizados entre as empresas pesquisadas e qual o comparativo com a fundamentação teórica existente.

1.3 Relevância do estudo

Diante da importante funcionalidade dos SCG nas organizações e da representatividade do setor de alimentação, apresentadas na introdução deste trabalho, a relevância da pesquisa deve-se ao fato de descrever as características dos SCG do mercado de franquias alimentícias reunindo cinco franqueadoras com representatividade indiscutível no *franchising*.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), o setor de varejo de alimentação, que compreende a distribuição e/ou o preparo de refeições para o consumo fora de casa, faturou R\$ 328,2 bilhões, com crescimento de 12,6 em relação a 2011 (ABIA, 2013). A tendência de as pessoas comerem fora de casa já representa 30% da produção da indústria de alimentos e foi responsável por R\$ 100,5 bilhões em 2012.

CONCEITO	2011 R\$ bilhões	2012 R\$ bilhões
Varejo Alimentício	203,5	227,7
Consumo fora de casa	87,9	100,5
TOTAL do mercado interno anual	291,5	328,2

Tabela 1 - Faturamento anual comparativo na indústria de alimentação segundo ABIA.
Fonte: Desenvolvido pela autora, adaptação dados ABIA (2013).

O crescimento do hábito de comer fora do lar tem impulsionado também o aumento das redes de franquias de alimentação. Dos R\$ 103.3 bilhões que o *franchising* brasileiro faturou em 2012, o segmento de alimentação teve participação de R\$ 20.6 bilhões e cresceu 17,58% com relação aos R\$ 17.5 bilhões faturados em 2011 (ABF, 2013).

CONCEITO	2011 R\$ bilhões	2012 R\$ bilhões
Restaurantes, bares, lanchonetes e outros	70,4	80,0
Franquias de alimentação	17,5	20,5
Total do mercado em consumo fora de casa	87,9	100,5

Tabela 2 – Comparativo anual entre franquias de alimentação e outras maneiras de consumo fora de casa segundo ABIA e ABF.

Fonte: Desenvolvido pela autora, adaptação dados ABIA e ABF (2013).

Em 2012 as empresas franqueadoras de alimentação cresceram 19,1%, passando de 481 em 2011 para 573 marcas franqueadas no Brasil. Com relação a unidades franqueadas, houve aumento de 13.866 em 2011 para 16.029 em 2012, ou seja, 16% (ABF, 2013). O segmento de alimentação é o mais significativo em termos de **evolução** no ranking do *franchising* brasileiro.

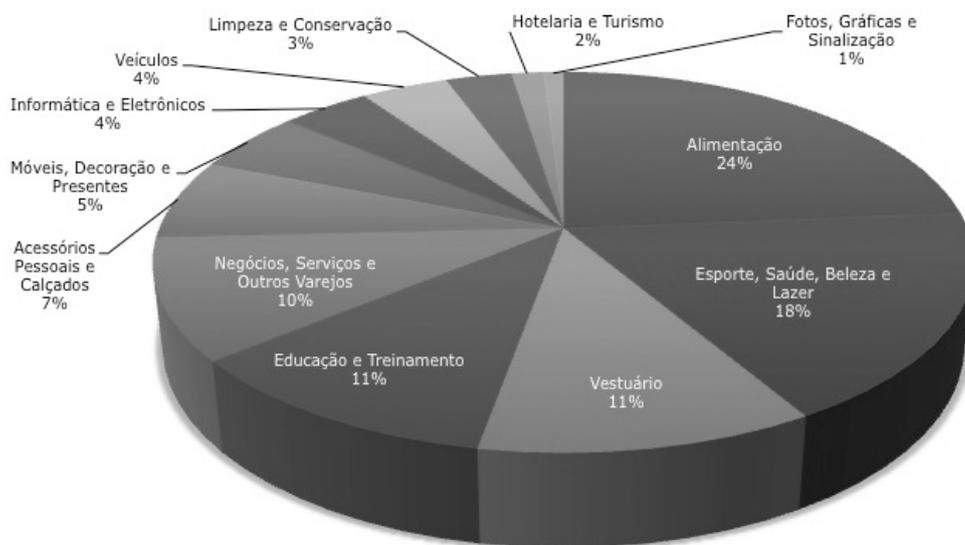


Gráfico 1 – Distribuição do número de redes de franquias por segmentos de atuação do *franchising* em 2012.
Fonte: ABF (2013).

É importante salientar que pesquisas apontam ainda serem escassos os estudos acadêmicos na área de *franchising*. Como afirmam Melo e Andreassi (2008, p. 12), “pode-se notar que se trata de uma temática pouco debatida pela academia brasileira”. Além disso, apesar de algumas das empresas escolhidas já terem sido tema de outros trabalhos acadêmicos, separadamente, este trabalho é pioneiro em reunir as cinco marcas escolhidas retratando especificamente os aspectos dos SCG no controle de suas redes. Dessa forma, pretende-se colaborar para enriquecer o conhecimento sobre o tema da pesquisa, disponibilizando informações para estudiosos, alunos, profissionais e quaisquer pessoas que busquem adquirir informações relevantes sobre as questões abordadas.

Acredita-se, ainda, que o estudo é importante para gestores, no sentido de nortear os rumos do controle gerencial nas modernas organizações que utilizam esse sistema de negócio. Poderá auxiliar na observação dos SCG em relação ao mercado atual, considerando as mudanças constantes, seja pela influência da globalização, pela inovação ou pelas mais

diversas estratégias traçadas para sobrevivência das organizações. Contribuirá, ainda, para que as empresa franqueadoras, pertencentes principalmente ao setor de alimentos, façam uso deste estudo para comparar suas formas de controle gerencial.

1.4 Delimitação da pesquisa

A delimitação da pesquisa está concentrada no setor de rede de franquias, explorando essencialmente o segmento de alimentação. Serão analisadas 5 (cinco) marcas franqueadoras que estarão representando as 573 empresas de alimentação registrada na ABF até 2012. As cinco marcas foram escolhidas segundo os seguintes critérios: serem genuinamente brasileiras; reconhecidas na ABF pela contribuição não só econômica como também em número de unidades em operação; premiadas pelo Selo de Excelência; possuírem mais de uma década de atuação no mercado, ao menos. Este estudo limita-se também a retratar franquias atuantes no varejo (considerando que o *franchising* é utilizado em outras áreas).

Outros aspectos considerados na escolha das empresas pesquisadas foram: a acessibilidade e a receptividade no contato com os entrevistados; a disponibilidade das organizações em participar da pesquisa; a concentração geográfica – estudos demonstram maior concentração de franqueadoras no sudeste do Brasil.

Região	% Part.
Sudeste	70,7%
Sul	16,9%
Nordeste	7,7%
Centro-Oeste	3,9%
Norte	0,8%

Tabela 3 - Localização das sedes das empresas franqueadoras por estado.
Fonte: ABF, 2013.

No que se refere aos sistemas de controle gerencial, foco da investigação, a delimitação será de forma a apontar a aplicabilidade para controle das redes de franquia das empresas selecionadas, ou seja, quais as especificidades dos SCG utilizados para controlar as unidades em operação e o impacto dos seus mecanismos na tomada de decisões.

Diante disso, foram escolhidas as empresas detentoras das marcas Bob's, Giraffas, Vivenda do Camarão, Habib's e Spoleto.

Conforme o objetivo e as questões apresentadas, o trabalho foi desenvolvido em seis capítulos. O primeiro refere-se à introdução, de forma a sintetizar o assunto a ser explorado e descrever o propósito da pesquisa. O segundo capítulo compreende a revisão da literatura, com a proposta de agregar o referencial teórico sobre controle gerencial, sistemas de controle gerencial e *franchising*. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada, o universo e a amostra, a descrição da coleta e a análise dos dados, o processo de desenvolvimento do trabalho e limitações. O capítulo quarto compreende a descrição dos cinco casos referentes às empresas estudadas. A ordem de apresentação obedece ao tempo de existência das empresas, da mais antiga no mercado (Bob's) até a mais nova (Spoleto). Os casos apresentam o histórico das empresas, o posicionamento de mercado de cada uma delas e as características do sistema de controle gerencial das redes de franquias. O capítulo cinco apresenta a análise de resultados, o comparativo entre a literatura explorada e a empiria de cada empresa. O capítulo seis traz as considerações finais – objetivando responder às questões levantadas no propósito da pesquisa – e os levantamentos conclusivos sobre os casos apurados, além de apontar as limitações do trabalho e sugestão para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Sistemas de controle gerencial são utilizados amplamente e recebem diversas nomenclaturas. Termos como contabilidade de gestão, sistemas de contabilidade e controles organizacionais são utilizados como sinônimos. No entanto, **sistemas de controle gerencial (SCG)**, ou *management control systems* (MCS), são os de maior amplitude. Para Chenhall (2003), o SCG engloba outros tipos de controle, incluindo informações de mercado, informações não financeiras relacionando-as ao processo de produção, capital humano, atividades e processos, dados estatísticos, controle de qualidade e gestão *just-in-time*. Por esse motivo, o termo melhor indicado para ser aplicado neste trabalho é SCG.

2.1 Controle Gerencial

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p. 6), “O controle gerencial é o processo pelo qual gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização”.

Para Frezatti *et al* (2012, p. 136):

Tal processo não subsiste sem um sistema de contabilidade gerencial, estruturado de maneira consistente com as demandas, e deve proporcionar condições de instigar, orientar e esclarecer os profissionais quanto aos elementos relevantes da gestão de sua organização.

Segundo Gomes (1997), o conceito de controle de gestão foi ampliado, principalmente nas últimas décadas. O autor lembra que, “valendo-se de uma perspectiva mais ampla do conceito de controle, passaram a incorporar conceitos oriundos de outras áreas com aplicações marcantes no desenho e operacionalização do sistema de controle” (IBID, p. 26). A diversidade para exercer o controle gerencial nas empresas atuais vai muito além das práticas com ênfase apenas do controle financeiro.

Gomes e Salas (2001) afirmam que a perda de relevância da contabilidade de gestão, por exemplo, deve-se ao fato de que a maior parte foi desenvolvida em condições e cenários diferentes dos atuais. As mudanças ocorridas a partir da década de 80 conduzem as organizações a um contexto social mais aberto, globalizado, dinâmico e tecnológico.

Ainda segundo esses autores, atualmente os estudos de controle de gestão consideram duas perspectivas, a restrita e a ampla. A primeira baseia-se apenas em aspectos financeiros,

enquanto a segunda considera “[...] também o contexto em que ocorrem as atividades e, em particular, os aspectos ligados a estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e contexto social e competitivo” (2001, p. 24), sendo analisada também a existência de controles informais.

Aspectos	Perspectiva limitada	Perspectiva ampla
Filosofia	Controle de cima para baixo Controle como sistema	Controle realizado por todos Controle como atitude
Ênfase	Cumprimento	Motivação, autocontrole
Conceito de controle	Medição de resultado baseado na análise de desvios e geração de relatórios Desenho, técnicas de gestão	Desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para aperfeiçoamento contínuo. Melhora da posição competitiva
Consideração do contexto social, organizacional e humano	Limitado. Ênfase no desenho de aspectos técnicos. Normas rígidas, padrões, valores monetários	Amplo. Contexto social, sociedade, cultura, emoções, valores
Fundamento teórico	Economia, engenharia	Antropologia, sociologia, psicologia
Mecanismos de controle	Controle baseado no resultado da contabilidade de gestão	Formal e informal, outras variáveis, aprendizado

Quadro 1–Perspectivas de controle.
Fonte: Gomes e Salas, 2001, p. 25.

2.2 Sistemas de controle gerencial (SCG)

Simons (1994, p. 5) afirma que “sistemas de controle de gestão são as rotinas formais baseadas em informações e procedimentos que os gestores utilizam para manter ou alterar padrões das atividades organizacionais”.

Na visão de Fonseca e Gomes (2012, p. 2),

O Sistema de Controle Gerencial pode ser considerado uma ferramenta de gestão que tem a responsabilidade de fazer com que os objetivos pessoais dos colaboradores sejam congruentes com os objetivos da organização, considerando, inclusive, o contexto social em que a empresa se encontra inserida.

O constructo moderno dos sistemas de controle gerencial indica a complexidade de sua utilização para atender a diversas especificidades. Para Chenhall (2003), analisar os ambientes internos e externos é fundamental e de igual importância no SCG, além de levar em consideração as mudanças ocorridas no mercado mundial sob o efeito da globalização.

De acordo com esse conceito, Gomes e Salas (2001) comentam que atualmente os SCG focam diversos aspectos que garantem não só o controle da gestão, como também a tomada de decisões, reunindo informações dos ambientes externo e interno da organização. O papel desempenhado por um sistema de controle em uma organização envolve “o caráter estratégico do desenho de sistema de controle; a importância do contexto humano, organizacional e social em que opera a organização; e o sistema de controle como instrumento fundamental dentro do processo de controle” (GOMES; SALAS, 2001, p. 49).

Compartilhando da mesma ideia, Berry *et al.* (2009) lembram que as tomadas de decisões nas empresas estão intrinsecamente ligadas às análises provenientes dos sistemas de controle gerencial. Os autores chamam atenção para o desafio do SCG de desenvolver conceitos e sistemas que orquestrem relações horizontais e verticais. O SCG continua a ser uma grande preocupação para as organizações de todos os tipos, e o grande desafio é desenvolver processos que exponham os *trade-offs*¹ importantes que devem ser considerados em cada etapa (BERRY *et al.*, 2009, p. 16).

Segundo Silva e Azevedo (2012), se por um lado a estratégia de verticalização garante à empresa domínio de canal de distribuição e maior eficiência na coordenação da produção, por outro esses ganhos podem ser ameaçados frente aos custos incorridos e à perda de aprendizado de competências perante a gestão personalizada.

Gomes aponta que outro aspecto a ser considerado em relação ao exercício do controle realizado interna ou externamente é:

Internamente poderemos ter tipos de controle em função dos níveis hierárquicos em que devem ser implementados – **estratégico** (objetivos), **tático** (gerencial) ou **operacional** (tarefas). Nos níveis estratégico e tático teríamos o controle de gestão e no nível inferior, o controle operacional. (GOMES, 2011, p. 6)

Para Antony e Govindajaran (2008), ao analisar o SCG deve-se levar em consideração o ambiente referente ao controle gerencial da organização em questão, o processo pelo qual foi criada a prática de controle gerencial e as variações existentes que serão determinadas conforme escopo de cada empresa.

Segundo Hanzlick e Brühl (2013) a ideia de que o SCG constitui um pacote deve ser melhor explorada nas áreas de estudo. Os pacotes de SCG “podem ser vistos como uma

¹ Expressão utilizada para referir-se a conflito de escolha, "relação de compromisso", ou "perde-e-ganha", ou seja, questões relevantes na análise de viabilidade na tomada de decisões.

coleção ou conjunto de controles e sistemas de controle” (p. 3, *apud* MALMI; BROWN, 2008, p. 287, tradução nossa).

De acordo com Gomes e Salas (2001), é grande o número de variáveis determinantes dos SCG a ser utilizado por uma organização. Os autores propõem diferentes tipos de controle com base na dimensão da organização (pequena ou grande), no contexto social (local ou internacional), na estrutura (centralizada ou descentralizada) e na formalização do sistema (limitada ou elevada). Conforme os mecanismos utilizados pelas organizações, estas apresentam diferentes tipos de controle organizacional: controle familiar (personalista), controle burocrático, controle por resultados ou controle *ad-hoc*. No quadro 2 a seguir os autores apresentam um resumo das principais características dos quatro tipos de sistemas de controle.

Controle familiar	Controle <i>Ad-hoc</i>
<p>Dimensão pequena. Contexto social geralmente estável, pouco hostil, contexto social muito dinâmico, pouco complexo, depende da visão do líder. Estratégia traçada pelo líder. Estrutura organizacional muito centralizada. Personalista, necessidade de supervisão direta. Atividades rotineiras com limitada formalização. Estilo de gerência personalista. Cultura organizacional paternalista, baseada em fidelidade ao líder.</p>	<p>Dimensão regular. Relativamente hostil, bastante complexo. Estratégia pouco formalizada, flexível e a longo prazo. Elevada descentralização, organização matricial. Elevada profissionalização. Atividades desestruturadas, pouca formalização. Gerência empreendedora. Cultura baseada no individualismo, busca de consenso.</p>
Controle burocrático	Controle por resultados
<p>Grande dimensão. Contexto social pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo. Estratégia de curtíssimo prazo. Atenção voltada para operações. Estrutura organizacional centralizada. Delegação sem autonomia funcional, elevada formalização. Coordenação através de normas e regulamentos. Estilo de gerência burocrática. Cultura organizacional paternalista.</p>	<p>Grande dimensão. Contexto social dinâmico, muito hostil e complexo. Estratégia formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado. Estrutura descentralizada, centros de responsabilidade. Grande formalização. Coordenação através de preços de transferência e orçamento profissional. Cultura voltada para resultados.</p>

Quadro 2- Tipos de controles organizacionais.
Fonte: Gomes e Salas, 2001, p. 60.

Anthony e Govindarajan (2008, p. 2) defendem a ideia de que todo sistema de controle possui pelo menos quatro elementos: (i) Mecanismo detector ou sensor, que mede o que

realmente ocorre no processo que está sendo controlado; (ii) mecanismo assessor, que determina a importância das ocorrências, fazendo uma comparação em relação a algum padrão ou alguma expectativa do que deveria estar ocorrendo; (iii) mecanismo realizador, que altera o padrão de comportamento se o assessor indicar que ele precisa ser alterado (*feedback*); e (iv) uma rede de comunicação, que transmite as informações entre detector e o assessor e entre o assessor e o realizador.

Frezatti *et al.* (2012, p. 142) afirmam que as ferramentas de controle gerenciais, também chamadas de artefatos, “permitem maiores chances de sucesso empresarial”. Os autores defendem a ideia de que, em algumas organizações, “a não disponibilidade de artefatos decorre da falta de uma discussão de infraestrutura que preceda à própria implementação do artefato” (FREZATTI *et al.*, 2012, p. 152).

Para Gomes e Salas (2001), seja qual for o aspecto do modelo de controle de gestão de uma organização, este envolverá os seguintes elementos:

Sistema de Controle	
Estrutura de controle	Processo de controle
<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de controle - Sistemas de informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento - Avaliação do resultado - Decisões corretivas

Quadro 3 - Elementos de um sistema de controle.

Fonte: Gomes e Salas, 2001, p. 73.

Por meio do constructo epistemológico apresentado pelos autores, conclui-se que a aplicabilidade dos SCG oferece uma vasta gama de opções, permitindo que os gestores utilizem medidas de controle não financeiras e financeiras, qualitativas e quantitativas, internas e externas, de pequena ou grande dimensão, verticais ou horizontais, conforme estrutura funcional, divisional ou matricial (GOMES, 2001, 2011, 2012; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008; BERRY, 2009).

2.2.1 A importância da estratégia empresarial para controle de gestão e SCG

De acordo com Oliveira (2011, p. 185), pode-se definir estratégia como:

Um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Merchant (2007, p. 6) afirma que “para se concentrar no controle de gestão, devemos formular estratégias e definir objetivos”.

Para Gomes e Salas,

O sistema de controle deve ser desenhado em função da estratégia. Como consequência, a formulação dos objetivos ligada à estratégia é o ponto de partida do processo de controle. Esta, por sua vez, possibilita a definição de diferentes objetivos específicos para cada um dos centros de responsabilidade existentes na organização. (GOMES; SALAS, 2001, p. 126)

Mintzberg *et al.* (2000) realizaram um viagem pela “selva” do Planejamento Estratégico (PE), analisando e criticando várias escolas e a contribuição de cada uma delas para a concepção de estruturar e criar mecanismos de aplicação do PE nas mais diversas organizações empresariais. Porém mais importante do que entender a visão dos autores é assegurar a sua equidade. Pode-se inferir que, nesse contexto, os SCG têm como função, após o estabelecimento das estratégias e a realização do planejamento, assegurar que os planos sejam devidamente implementados, além de atestar o cumprimento adequado do que foi estabelecido.

Tucker *et al.* (2006) concluíram que o SCG e o PE estão em consonância com relação à performance da organização. A maneira pela qual o SCG é definido e utilizado influencia tanto na formulação da estratégia quanto na sua implementação, e vice-versa.

Na opinião de Simons (1994) os SCG são utilizados estrategicamente por gestores para reforçar o PE e está relacionado aos valores da empresa, a estabelecer limites e regras, monitorar resultados, regular o comprometimento dos colaboradores e estimular inovação.

Para Oliveira (2011, p. 284-292), as causas mais comuns de falha antes do início da elaboração do PE estão ligadas à estruturação inadequada do setor responsável pela implantação, à desvalorização da empresa pelo programa, ao despreparo da própria empresa no que diz respeito ao conhecimento da ferramenta e ao descaso pelo projeto. Portanto, uma estratégia empresarial bem formulada favorece resultados exitosos, devendo, assim, ser bem definida.

Outro fator relevante é a organização saber diferenciar planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Apesar de a linha divisória entre essas modalidades ser tênue, as diversidades estão no prazo de aplicação, na amplitude, nos riscos,

nas atividades aplicadas para execução e na flexibilidade. Enquanto o PE é complexo, o planejamento tático tende a ser mais prático e delimitado, ainda que desenvolva projetos arrojados. Já o planejamento operacional está na terceira escala em relação ao grau de complexidade, e são as ações propriamente ditas. No entanto “os três tipos de planejamento coexistem e devem ser trabalhados continuamente” (OLIVEIRA, 2011, p. 23).

Ainda segundo Oliveira (Ibid.), durante a implantação do PE seus conceitos básicos podem ser desconhecidos, ocasionando inadequação de envolvimento dos níveis hierárquicos e na elaboração do projeto, além de baixa credibilidade por parte das pessoas envolvidas. Com isso, no momento de implantar o PE o sistema de controle gerencial não está alinhado ao projeto e não há uma interação adequada dos funcionários da organização. Essas suposições podem ocorrer pela falta de gestão do conhecimento, ou seja, de administrar as informações, agregar valores e distribuí-los adequadamente (OLIVEIRA, 2011, p. 309). Por isso é relevante citar aqui a importância do Alinhamento Estratégico.

Para que os SCG atuem em conformidade com o PE é necessário haver um alinhamento entre os instrumentos de controle. Em pesquisa realizada por Canépa, Rigoni e Brodbeck (2008, p. 111-112), os autores afirmam que, “de acordo com o conjunto de práticas desenvolvidas por Lufmam (2000), o Alinhamento Estratégico (AE) é importante ferramenta de monitoramento e controle gerencial visando alcançar o sucesso das estratégias de negócios”.

Outro fator de destaque em uma estratégia bem elaborada é a inovação. Em entrevista, Vijay Govindarajan (2013, p. 12) afirma que “a inovação é importante para a sobrevivência das empresas. [...] a empresa somente poderá ser um líder se ela se adaptar à mudança. Então, a estratégia é a inovação”².

Anthony e Govindarajan (2008) salientam que organizações diferentes operam em contextos estratégicos distintos. Estratégias diferentes exigem prioridades de tarefas diferentes, fatores de sucesso distintos e diferentes capacidades, perspectivas e comportamentos, pois sistemas de controle são sistemas de avaliação que afetam o comportamento das pessoas que estão sendo avaliadas. A elaboração de um projeto de sistema de controle deve certificar se o comportamento induzido pelo sistema é consistente com a estratégia.

A opção pelo sistema de *franchising*, que é o caso das empresas estudadas nesta pesquisa, também pode ser considerada uma estratégia empresarial. Segundo Morgan (2006),

² Vijay Govindarajan - entrevista concedida para a Revista Administração, do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, n. 101, p. 12, mar/abr 2013.

os princípios mecanicistas, denominados “organizações burocráticas”, passaram a moldar e influenciar toda a sociedade, principalmente na organização moderna. Isso ocorre porque é notório que operar um sistema padronizado torna-o previsível para controlar.

Ao longo dos anos, a abordagem da administração de Taylor foi ampliada e aperfeiçoada de muitas maneiras, principalmente através do desenvolvimento dos sistemas de *franchising*, que enfrentam o desafio de oferecer produtos e serviços consistentes por meio de operações descentralizadas e da ciência da ergonomia, que estuda o uso da energia no local de trabalho. (MORGAN, 2006, p. 48)

Essa observação de Morgan deve-se ao fato de que as organizações que utilizam o *franchising* como estratégia empresarial para atuar no mercado possuem essencialmente um sistema funcional padronizado.

Visando correlacionar esse constructo com *business format franchising*, que por essência tem a função de garantir aderência ao sistema-padrão de funcionamento estabelecido, as franqueadoras adotam aspectos de SCG adequados às suas especificidades e estratégias.

Segundo Gomes e Salas (2011), definir e entender os aspectos dos sistemas de controle gerencial é importante em quaisquer organizações.

Entre os aspectos relacionados com os sistemas gerenciais, podem-se assinalar a flexibilidade da organização e do sistema de controle, a existência de uma estrutura e de estratégias adequadas, a clareza dos objetivos e a alocação de responsabilidades, a descentralização das decisões, e a existência de mecanismos que promovam de forma eficaz a comunicação e a coordenação. (GOMES; SALAS, 2001, p. 158)

No caso de um sistema de franquia, para que uma rede consiga ser gerida com eficiência, a estratégia operacional é essencial. Nesse aspecto, o departamento de operações é o setor responsável pela sustentabilidade da padronização. A equipe que atua nessa área possui agentes com a incumbência de controlar a operação das unidades. Esses agentes, geralmente denominados consultores de campo ou consultores de campo, devem reunir vários aspectos de conhecimentos da gestão do negócio.

2.2.2 A importância da informação no SCG

A informação precisa e rápida é essencial em quaisquer organizações. Segundo Gomes e Salas (2001, p. 23), “o sistema de controle deve fornecer informações que permitam a elaboração, a adequação e a avaliação da estratégia, e seja exercido de modo a promover a identidade entre os membros, motivar, orientar e influir no comportamento das pessoas e da

organização para que alcancem os objetivos de longo prazo”. Por esse motivo, diversos tipos de sistemas de controle gerencial devem ser utilizados na organização, de acordo com suas prioridades e necessidades. Os autores afirmam que:

O controle é realizado não somente pela gerência, mas por todas e cada uma das pessoas que fazem parte da organização; é realizado permanentemente e não apenas *a posteriori*; é adequado à cultura da organização e às pessoas que a compõem, não se limitando somente a aspectos técnicos; é utilizado de forma flexível e como instrumento de aprendizado para aperfeiçoamento contínuo das pessoas e processos, não se restringindo exclusivamente aos resultados (GOMES; SALAS, 2001, p. 24).

Hoje os recursos tecnológicos podem ser considerados imprescindíveis ao apoio aos SCG das organizações. Na opinião de Oyadomari, “a adoção dos artefatos não pode explicar a obtenção de desempenho diferenciado, uma possibilidade de pesquisa é estudar se a forma como cada organização usa o Sistema de Controle Gerencial poderia contribuir para explicar a obtenção de Desempenho” (2011, p. 299). Nesse contexto, a Tecnologia da Informação (TI) possui um papel importantíssimo no processo dos sistemas de controle gerencial, principalmente para fazer frente ao Alinhamento Estratégico (AE).

Para Canépa, Rigoni e Brodbeck (2008, p. 125) “atingir o AE é um processo evolutivo e dinâmico”. Esse processo deve ser monitorado pelas organizações a fim de obter maior desempenho organizacional e propiciar melhoria contínua de gestão, sendo que o principal instrumento de sistema operacional facilitador na implantação dessa prática é a TI.

Chenhall (2003) também aponta a TI como uma das ferramentas importantes na composição dos sistemas de controle gerencial. Do mesmo modo, Berry *et al.* comentam que os mecanismos informatizados possibilitam modelar as operações de uma organização “integrando as atividades de organização e gestão da empresa em tempo real” (BERRY *et al.*, 2009, p. 12).

O surgimento de *softwares* de grande performance tornou-se um grande trunfo para que as organizações possam manter suas áreas e seus processos integrados, gerenciados, controlados, precisos e analisados em tempo real.

Nesse sentido, o programa de planilha eletrônica *Microsoft Office Excel* é considerado uma das ferramentas mais utilizadas por gestores no auxílio de controles quantitativos, desde os simples até os de maior complexidade, por proporcionar o desenvolvimento de gráficos variados e tabelas dinâmicas. O *Excel* é um aplicativo popular que serve como base ou inspiração para protótipos de programas mais avançados, geralmente desenvolvidos para atender às necessidades de uma área específica ou de uma organização em particular.

No caso do setor específico das organizações estudadas nesta pesquisa, existem no mercado empresas de TI líderes em tecnologia de gestão para o varejo e especializadas em atender o setor de alimentação. Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM), “Cada vez mais aumenta o consumo de equipamentos com tecnologia de navegação, coleta, análise de dados e gestão” (BRASSCOM, 2013, p. 13). A BRASSCOM afirma que o Varejo é o quinto segmento de maior destaque no mercado brasileiro de TI, atrás apenas dos segmentos de Serviços Financeiros, Manufatura, Comunicações e Petróleo e Gás.

2.2.3 Medidas financeiras

As medidas financeiras são usadas pelas organizações para avaliar os resultados econômicos alcançados ao longo dos diversos períodos. São, geralmente, voltadas ao controle interno. Dentre elas, para efeito desta pesquisa, destacam-se: o *Return On Assets* (ROA), o *Return on common equity* (ROE), o Orçamento, o Custo-Padrão, o *Activity Based Costing* (ABC), o *Return on Investment* (ROI) e o Valor Econômico Agregado (EVA). A principal questão voltada à escolha dessas ferramentas é determinar o que medir e como medir.

Oyadomari *et al.* (2011) afirmam que a medição de desempenho, usada pelos estudos em estratégia, com base em indicadores contábeis, tem geralmente sido associada aos indicadores ROA e ROE. Esses indicadores de retorno são índices utilizados para medir o lucro da empresa em relação aos investimentos realizados que geraram lucro.

Segundo Carneiro e Silva, o ROA avalia o desempenho da empresa concentrando a análise no seu real desempenho operacional e fornece indicação de como os seus ativos estão sendo utilizados produtivamente e uma previsão sobre os futuros resultados dessa empresa. O ROA resulta do lucro operacional ÷ ativos (CARNEIRO; SILVA, 2010, p. 35).

Oyadomari *et al.* (2011, p. 302) explicam que:

O ROA tem sido um dos indicadores contábeis mais utilizados pelos estudos em Estratégia. [...] Mas, como todo indicador, também tem algumas limitações, quando calculado pela fórmula Lucro Líquido dividido pelos Ativos Totais, pode apresentar distorções, pois os ativos em aplicações financeiras podem estar atrelando dívidas bancárias nos passivos.

O ROE tem sido utilizado em trabalhos brasileiros relacionados a Contabilidade Gerencial que utilizaram o desempenho econômico variável independente. Esse indicador é o resultado do lucro líquido ÷ patrimônio líquido. Na opinião de Carneiro e Silva (2010, p. 36)

“a utilização de ROE poderia levar a confusão entre desempenho operacional e decisões de financiamento, o que dificultaria a comparação com outras empresas”.

Para Oyadomari *et al.* (2011, p. 302, *apud* ASSAF NETO, 2006),

O ROE consegue medir conjuntamente a competência operacional e a competência financeira da empresa, pois, se a gestão das dívidas financeiras for efetiva, a administração pode rentabilizar o capital próprio ao conseguir obter um custo financeiro menor que a rentabilidade operacional medida pelo ROI.

O ROI é uma das principais ferramentas de avaliação de desempenho dos centros de investimentos. É uma medida de lucratividade que mostra a eficiência da gestão quanto à obtenção de lucros com seus ativos disponíveis (FONSECA, 2011, p. 37). Tem-se o ROI através da divisão do resultado líquido (retorno do investimento) pelo ativo total (total investido), ou seja, lucro ÷ investimentos. Possui como principal vantagem o fato de não concentrar a atenção dos gestores somente no lucro, mas também no ativo investido.

Podemos definir o Orçamento como uma estimativa em termos monetários, determinando as receitas e despesas de um período (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008, p. 380). Consiste em projetar valores financeiros para um determinado período. Conforme são efetivados os gastos reais, é analisado em comparativo o que foi orçado, e em consequência da análise são realizadas ações de ajuste das diferenças ocorridas. Para Yoadomari *et al.* (2011, p. 60), “o processo de controle é definido como a consecução de atividades para aproximar os resultados reais dos orçados, assim, o conceito de bom desempenho é o de cumprir os orçamentos”. As características principais do orçamento incluem: período determinado, estimativa de gastos e/ou custos relativos ao período, natureza dos custos, agentes envolvidos, justificativa dos gastos e estimativa de lucro.

Já o Custo-Padrão tem o propósito de controlar custos. Conforme explica Souza (2007), o Custo-Padrão proporciona adequado planejamento, controle e gerenciamento dos custos de produção e aquisição de bens ou serviços. Pode ser utilizado como elemento inicial para formação de preços de venda. O Custo-Padrão Básico é utilizado para comparar os desempenhos previstos e os desempenhos reais. Esse padrão só se modifica se os métodos de produção forem modificados. Já o Custo-Padrão Corrente é utilizado para determinados períodos, circunstâncias ou condições. Todas as variações entre custo real e custo-padrão são consideradas lucros ou perdas. Os principais elementos utilizados no Custo-Padrão são: materiais diretos, mão de obra direta, custo indireto variável e custos indiretos fixos. O Custo-Padrão difere do Custo Real especificamente porque enquanto o primeiro trata de metas

estabelecidas a serem atingidas durante o processo de produção, o segundo retrata o custo ocorrido durante o processo.

Em relação ao ABC, Custeio Baseado em Atividades, este “procura apropriar os custos indiretos às atividades que conduzem à produção de bens ou serviços” (SOUZA, 2007, p. 134). No custeio por absorção, “as empresas alocam todos os custos de produção fixos e variáveis, diretos e indiretos, aos produtos, permitindo que os mesmos sejam calculados atendendo ao somatório de todos os custos da empresa” (SOUZA, 2007, p. 133).

Segundo Fonseca (2011), o Custeamento Baseado em Atividade é um processo que envolve procedimentos complexos, como identificar as atividades exercidas por cada departamento, mensurar a quantidade de recursos que são consumidos por cada atividade e atribuir custos das atividades aos produtos através da utilização dos direcionadores de atividades. É um método utilizado como suporte de decisões gerenciais.

O ABC reduz as distorções provocadas pelo arbitramento dos critérios de rateio dos custos indiretos de fabricação aos diferentes processos e produtos, visto que ele utiliza as atividades necessárias à manutenção da produção como direcionador para a distribuição destes custos. (FONSECA, 2011, p. 35)

No que se refere ao EVA, este é utilizado para mensurar os resultados, possibilitando detectar a rentabilidade ao analisar o resultado, os recursos aplicados. Segundo Bastos *et al.* (2009), o conceito de gestão baseada em valor, ou *Value-Based Management (VBM)*, norteia os princípios da criação de valor dos processos e sistemas mais relevantes da empresa. Existem inúmeros indicadores de desempenho que orientam os gestores na busca de resultados para aumentar o valor da empresa. Entre os vários indicadores que compõem o VBM, os mais utilizados são aqueles em que o custo de oportunidade é considerado. Em termos de lucro, o mais correto é considerar o conceito de lucro econômico, que evidencia, de fato, o valor gerado para a empresa. Tal indicador é conhecido também como Valor Econômico Adicionado, ou *Economic Value Added (EVA)*.

O cálculo do EVA requer uma série de ajustes contábeis para apurar o verdadeiro lucro econômico. Os principais ajustes contábeis são, entre outros: 1) contabilização dos gastos de P&D; 2) imposto de renda diferido; 3) provedores para devedores duvidosos; 4) ajustes dos critérios de contabilização de estoques e depreciação; 5) *goodwill*; 6) *leasing* operacional; 7) gastos de reestruturação; e 8) contabilização do custo de capital. (BASTOS *et al.* 2009, p. 69)

2.2.4 Medidas não financeiras

Com relação às ferramentas de controle não financeiras, pelas quais as organizações analisam seus desempenhos em conformidade com suas estratégias e metas, focando principalmente na vantagem competitiva em decorrência aos efeitos de concorrência do mercado (BERRY *et al.*, 2009), este estudo ressalta: o *Balanced Scorecard* (BSC), o *Resources-Based View* (RBV) e seus atributos-chave, o VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*), o Capital Intelectual, a Governança Corporativa e o *Benchmarking*. Também podem ser citados, para efeitos desta pesquisa, a análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) e a matriz BCG (desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*).

O BSC surgiu da iniciativa de Kaplan e Norton (1992) em criar um novo modelo de medição de desempenho, já que, na opinião dos autores, os modelos de avaliação de desempenho até então existentes baseavam-se muito em indicadores contábeis e financeiros, o que não era suficiente para gestão e apoio às decisões gerenciais. Dessa forma, o BSC permite colocar os objetivos estratégicos de forma estruturada e transparente possibilitando o entendimento das estratégias, sabendo comunicá-las adequadamente e controlando todo o processo. Porém, “a complexidade para atingir essas expectativas pode ajudar a explicar por que algumas organizações que tentam adotar o *balanced scorecard* têm dificuldades em implementá-las” (CHENHALL, 2003, p. 136, tradução nossa).

O BSC avalia o desempenho da empresa sob quatro perspectivas: Financeira, analisando se a estratégia da empresa contribui para resultados lucrativos; Clientes, identificando e atendendo suas necessidades para garantir a sobrevivência no mercado competitivo, através da fidelização; Processos Internos, cuja perspectiva ressalta os processos de inovação para agregar valor aos produtos ou serviços; Aprendizado e Crescimento, tendo como perspectiva desenvolver medidas relacionadas ao crescimento da empresa através das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos operacionais (KAPLAN; NORTON, 2004). Por oferecer uma análise visionária do negócio, o BSC é considerado por muitos autores uma ferramenta híbrida de medição.

Na tentativa de controlar o desempenho, muitas empresas personalizam a forma de realizar o controle estratégico e adotam aspectos peculiares a sua realidade. Kaplan e Norton defendem a ideia de que algumas empresas expandiram o uso do BSC, transformando-o num sistema gerencial estratégico e interativo. Desse modo, utilizam a ferramenta para consolidar sua estratégia, esclarecendo, alinhando metas, conectando objetivos, identificando iniciativas,

avaliando desempenho (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 96). A figura 1, a seguir, representa a relação de causa e efeito entre todos os objetivos do BSC.

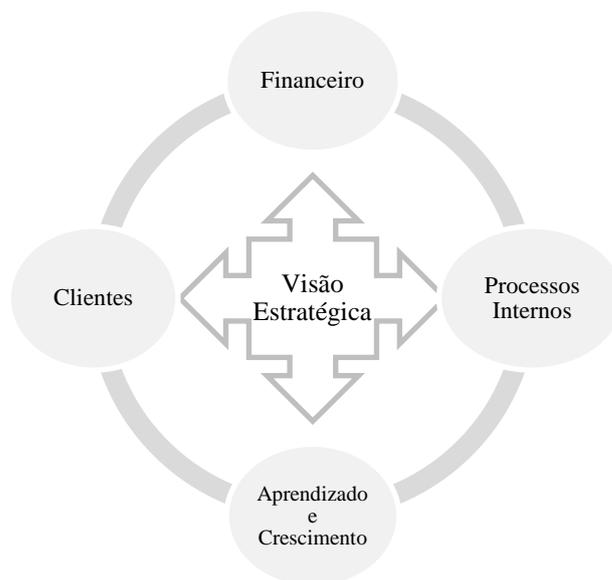


Figura 1 – Indicadores de desempenho do BSC.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2004.

A Visão Baseada em Recurso, do inglês *Resource Based View* (RBV), é originária dos estudos de Edith Penrose em 1959 e foi difundida por vários pesquisadores. Segundo Barney (1991), o RBV é um instrumento que auxilia verificar o desempenho dos recursos e as capacidades da firma. Para Barney, a análise é viável se for realizada a partir de quatro atributos-chave para que uma empresa reúna vantagem competitiva sustentável, denominados por VRIO, sigla formada pelas palavras inglesas *value* (valor), *rareness* (raridade), *imitability* (imitabilidade) e *organization* (organização). Analisar com base nesses atributos ajuda a esclarecer a viabilidade de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças externas.

Utilizando a visão de Barney (1991) em relação ao VRIO, ao analisar a vantagem competitiva nas empresas os atributos **Valiosos** devem enaltecer a eficácia da empresa de maneira que ela explore melhor as oportunidades e neutralize as ameaças; os atributos **Raros** são aqueles que permitem que a empresa consiga suprir sozinha a demanda do mercado ou de forma a sobressair-se em relação à concorrência; os **Inimitáveis** são aqueles atributos que apresentam dificuldade na sua exploração, por isso a empresa que tem domínio sobre eles adquire vantagem; e os atributos **Organizacionais** devem assegurar a sustentabilidade da empresa em um mercado altamente competitivo.

Ainda com relação ao RBV e ao VRIO, em artigo publicado por Barney, Wright e Ketchen (2001) os autores defendem a ideia que a RBV é de grande contribuição para o estudo da gestão em várias áreas como recursos humanos, financeira, empreendedorismo, *marketing* e negócios internacionais. No entanto, apesar de ser vista na firma como um recurso sustentável, a vantagem competitiva pode não ser eterna. Assim, a empresa deve buscar sempre inovar e fazer sua análise considerando os ambientes internos e externos.

A Governança Corporativa está baseada na maximização da riqueza das propriedades e dos interesses dos *Stakeholders*³, sintetizando valores éticos como justiça, transparência das informações, prestação de contas e conformidade no cumprimento de normas reguladoras, entre outras. “A governança corporativa pode ser entendida como um sistema de gestão que busca priorizar uma relação ética entre a empresa e seus grupos de interesse” (BIANCHI *et al.*, 2009, p. 22).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2013), o conceito de Governança Corporativa surgiu para superar o “conflito de agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nessa situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.

No caso das empresas estudadas neste trabalho, é possível considerar o franqueado no papel do acionista e o franqueador no papel de agente especializado. O objetivo da Governança Corporativa está então em assegurar que a gestão do franqueador esteja alinhada com o interesse dos franqueados. Para tanto, o Conselho de Franqueados é um fator indispensável, por participar das decisões da empresa, colaborando para o fortalecimento da marca (LIMA JUNIOR; LUNA; SOUZA, 2012).

O *Benchmarking* é um instrumento gerencial utilizado para analisar o mercado em que a empresa atua, observando e fazendo um comparativo dos processos, produtos, formas de gestão e outros aspectos relacionados à vantagem competitiva da concorrência. Dessa forma a empresa busca igualar ou superar a competitividade (SILVA; FONSECA, 2009). É uma ferramenta de estudo que tem como finalidades a busca de melhores práticas na indústria e o desenvolvimento de estratégias que possam alcançar um desempenho superior.

Na opinião de Fonseca (2011), o *Benchmarking* é um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e superar a concorrência, pois se baseia na

³*Stakeholders*: toda pessoa que tenha interesse e esteja envolvida com a organização.

aprendizagem das melhores experiências, num processo contínuo e sistemático de comparação do desempenho das organizações.

O Capital Intelectual é considerado por muitos estudiosos o maior valor de uma empresa, de forma a interferir diretamente na avaliação de desempenho, pois se trata da “soma do capital humano e o capital estrutural da empresa” (LAVIERI; CUNHA, 2009, p. 7). Incluem-se ainda como fatores considerados ideais para a realização de atividades com o máximo de eficiência e garantia do sucesso organizacional a capacidade de inovação, o intelecto, o capital humano somado à pro atividade e os processos.

A mensuração do Capital Intelectual no âmbito financeiro pode ser considerada ativo intangível, intrínseco à organização.

A análise *SWOT*, criada por professores estadunidenses entre as décadas de 1960-70, é uma ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos de uma organização a partir de quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). É um instrumento utilizado para mensurar vários aspectos, considerando pontos fortes e pontos fracos da organização e/ou situação de negócio estudada, a qualquer momento e nos mais diversos contextos (OLIVEIRA, 2011). A análise *SWOT* avalia o ambiente externo, identificando as oportunidades e as ameaças, e o ambiente interno, reconhecendo as forças e as fraquezas. É uma ferramenta que permite orientar a organização estrategicamente ao apontar: pontos fracos ameaçadores que precisam ser eliminados; oportunidades desvendadas a partir da análise dos pontos fortes; monitorar possíveis riscos e incertezas futuras (KOTLER; KELLER, 2006). Sua aplicação é simples e comumente associada quando da utilização de outras ferramentas de controle gerencial. O cruzamento entre os quatro quadrantes permite desenvolver melhor as vantagens competitivas e estabelecer as bases para modificações nos ambientes internos e externos, de modo a torná-los favoráveis à empresa.

O quadro 4, a seguir, representa o desenho de uma matriz *SWOT* permitindo a visualização dos quadrantes analisados.

	Positivo	Negativo
Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças

Quadro 4 - Matriz *SWOT*.

Fonte: adaptado de Kotler e Keller, 2006.

O ciclo do PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) é uma metodologia de gestão que tem como objetivo a melhoria da qualidade total nos processos da organização, por isso às vezes recebe o nome de ciclo de gerenciamento da qualidade. Segundo Fonseca e Miyake (2006), o PDCA é recomendado pela norma da *International Organization for Standardization (ISO)*, sob a ótica da TQM (*Total Quality Management*).

O PDCA é uma ferramenta que auxilia a analisar como está sendo realizada cada etapa de um determinado processo de trabalho. “Deve haver ciclos PDCA para controle, para melhoramento e para o planejamento da qualidade [...]” (FONSECA; MIYAKE, 2006, p. 4). O Ciclo PDCA inicia com o planejamento da ação (*plan*), em seguida o planejamento é executado (*do*), essa execução gera a necessidade de checagem (*check*) e isso gera uma ação (*action*) corretiva ou de melhoramento constante no processo.

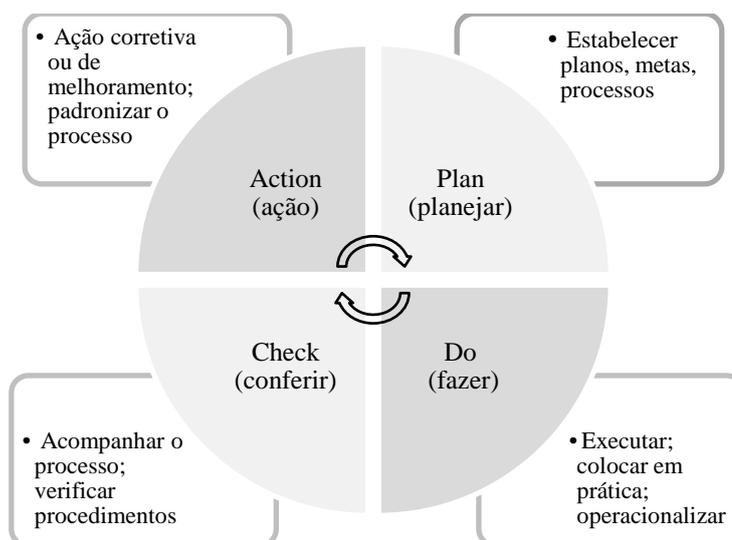


Figura 2 – Ciclo PDCA.
Fonte: adaptado de Fonseca e Miyake (2006).

A ferramenta criada pelo Boston Consulting Group, conhecida como matriz BCG, é uma ferramenta que “usa medidas de desempenho qualificadas e alvo de crescimento para analisar as unidades estratégicas de negócio (UENs) como se fossem uma coleção de investimentos separados” (KERIN; HARTLEY; BERKOWITZ, 2007, p. 36).

Com base na alta ou na baixa participação e crescimento de mercado ela classifica as UENs em: (i) Estrelas, que possuem alta participação no mercado; (ii) Vacas leiteiras ou caixeiras, que geram grande volume de dinheiro; (iii) Pontos de interrogação ou criança-problema, que não atingiram uma base segura no mercado; e (iv) Abacaxis ou cachorros, que

não representam uma fonte importante de renda para a empresa. Segundo Kerin, Hartley e Berkowitz (2007), a matriz BCG tem suas limitações. Apesar de ser possível aplicá-la em qualquer negócio, as informações por ela apontadas não são suficientes para determinar o sucesso de um negócio. Sua simplicidade é sua maior virtude. Por isso funciona como ponto inicial para muitas outras análises.

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alto	Estrela	Em questionamento
	Baixo	Vaca leiteira	Abacaxi

Quadro 5 – Matriz BCG.

Fonte: adaptado de Kerin, Hartley e Berkowitz (2007).

Segundo a pesquisa Management Tools & Trends 2013, realizada pela *Bain & Company Inc.*, o Planejamento Estratégico lidera a lista das 10 ferramentas que foram mais utilizadas pelos executivos em 2013. O *Benchmarking* está em quarto lugar, seguido do *Balanced Scorecard* (RIGBY; BILODEAU, 2013, p. 9).

2.2.4.1 O Controle de qualidade em alimentação

Nas discussões anteriores foram comentadas as diversas formas de controlar as organizações de acordo com as especificações da indústria pertencente. No caso das empresas tratadas aqui, existe uma série de aspectos relacionados ao controle de qualidade de alimentos e higiene de órgãos governamentais que devem ser considerados para atender normas e regulamentos permissivos ao funcionamento e à prática de suas atividades. Conseqüentemente, essas peculiaridades devem ser consideradas no projeto do sistema de controle gerencial.

Um dos órgãos mais importantes nesse aspecto é a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro 1999. Sob regime especial, a ANVISA tem como área de atuação não um setor específico da economia, mas todos os setores relacionados a produtos e serviços que possam afetar a saúde da população brasileira.

Outro órgão que deve ser considerado é o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC), que é uma associação de consumidores fundada em 1987, independente de empresas, governos ou partidos políticos. O IDEC é membro pleno da *Consumers International*, uma federação que congrega mais de 250 associações mundiais de consumidores, além de fazer parte do Fórum Nacional das Entidades Cíveis de Defesa do consumidor, participando de diversas redes temáticas nacionais e internacionais. A atuação do IDEC no mercado interfere significativamente nas empresas, declarando que “luta pela proteção e defesa dos consumidores” (IDEC, 2013), emitindo boletins informativos, orientando, testando produtos e serviços, realizando pesquisas e movendo ações judiciais.

Assim também o Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA) deve ser considerado pelas empresas no segmento de alimentos. Esse departamento garante a inocuidade dos produtos de origem animal e o cumprimento das legislações nacional e estrangeiras para produção, industrialização e comercialização dos produtos. O DIPOA conta com as Superintendências Federais de Agricultura, Pecuária e Abastecimento nos Estados e com os Serviços de Inspeção Federal (SIF) e de Sistema de Informações Gerenciais dos SIF (SIGSIF), disponibilizando dados importantes sobre as atividades de Inspeção e Fiscalização no Brasil (DIPOA, 2013).

Ainda atendendo ao cuidado com a qualidade para garantir as atividades e o funcionamento das unidades, as empresas devem atentar para a fiscalização do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), que está vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e que atua como Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro), colegiado interministerial que é o órgão normativo do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Sinmetro) (INMETRO, 2013).

Dentre suas diversas atividades, o INMETRO executa as políticas nacionais de metrologia e de qualidade; mantém e conserva os padrões das unidades de medida; verifica a observância das normas técnicas e legais; fortalece a participação do país nas atividades internacionais relacionadas com metrologia e qualidade; fomenta a utilização da técnica de gestão da qualidade nas empresas brasileiras; desenvolve, no âmbito do Sinmetro, programas de avaliação da conformidade nas áreas de produtos, processos, serviços e pessoal, compulsórios ou voluntários, que envolvem a aprovação de regulamentos. Segundo *site* oficial, a missão do INMETRO é “prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, através da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País” (INMETRO, 2013).

Como todas as empresas pesquisadas neste trabalho possuem grande estrutura de produção, oferecendo produtos de qualidade nutricional, conseqüentemente seus colaboradores com especialidade nessa área seguem as normas estipuladas pelo Conselho Federal de Nutricionistas (CFN). O CFN foi criado pela Lei nº 6.583, de 20 de outubro de 1978, e regulamentado pelo Decreto nº 84.444, de 30 de janeiro de 1980. O CFN é uma autarquia de interesse público com poder delegado pela União para normatizar, orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício e as atividades da profissão de nutricionista em todo o território nacional. É um órgão central do Sistema CFN/Conselhos Regionais de Nutricionistas (CFN, 2013).

Existe, ainda, a necessidade de atenção a órgãos e cumprimento de outras inúmeras legislações, podendo ser destacadas: o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), Serviços de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON). Ainda sobre a ênfase ao controle de qualidade dos produtos comercializados pelas empresas, vale ressaltar que a indústria de alimentos segue diversas práticas para assegurar que um produto final seja consumido dentro dos padrões.

Segundo Figueiredo e Costa Neto (2001), um dos sistemas mais complexos e rigorosos recomendados é o de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), ou *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP), que, funcionando concomitantemente com Boas Práticas de Fabricação (BPF), garante um alimento seguro para o consumo. O programa de APPCC é recomendado por organismos internacionais, como a Organização Mundial do Comércio (OMC), a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) e a Organização Mundial da Saúde (OMS).

Desenvolvido inicialmente por empresas produtoras de alimentos estadunidenses para o programa aeroespacial de *catering* (comissário) aéreo na década de 1960 e adotado pela comissão do *Codex Alimentarius* (Código dos Alimentos) e pelas normas de segurança de alimentos da *Global Food Safety Initiative* (GFSI), com o decorrer do tempo o sistema foi adaptado para produção de alimentos em geral (FIGUEIREDO; COSTA NETO, 2001).

O sistema envolve estudo sistemático da matéria-prima, das condições de processamento, manuseio, estocagem, embalagem, rotulagem, público-alvo e seus hábitos, permitindo identificar áreas suscetíveis que possam contribuir para um perigo em potencial e também determinar os Pontos Críticos de Controle (PCC), conforme mostra a figura 3, a seguir, o fluxograma que é adaptado de acordo com necessidades específicas de cada empresa, até o destino final do produto, ou seja, o consumidor.

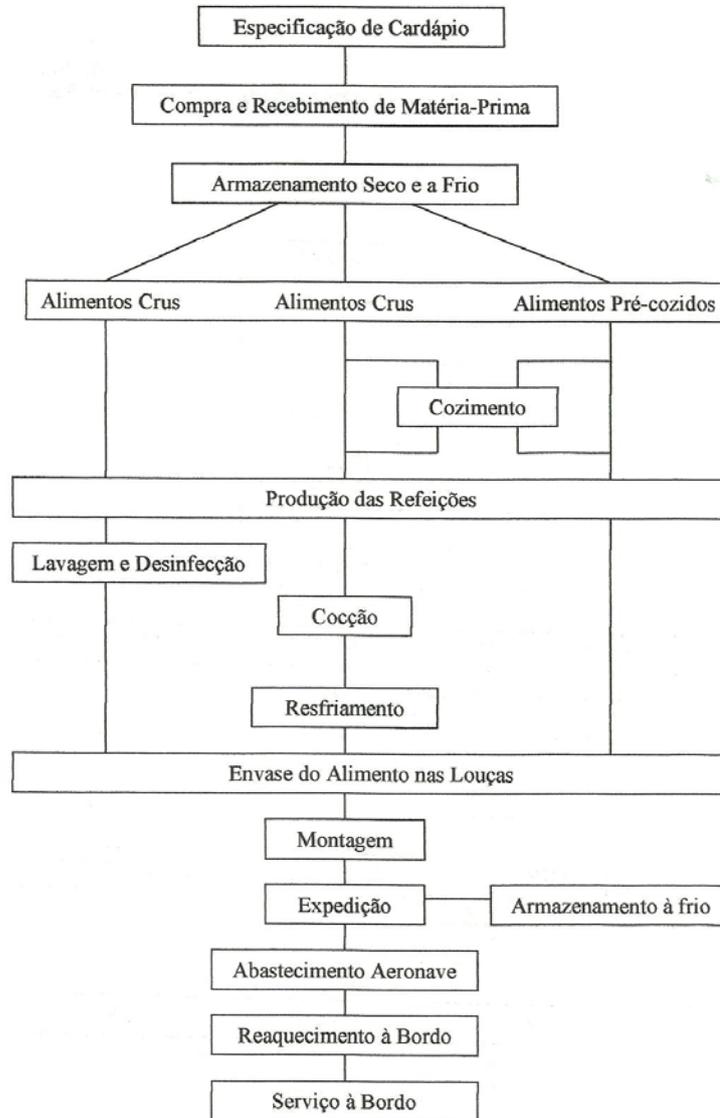


Figura 3- Fluxograma básico de um *catering* aéreo.

Fonte: adaptado de Souza, 1999 (*apud* FIGUEIREDO; COSTA NETO, 2001).

2.3 O *Franchising* e sua origem

Segundo o *Oxford Dictionary of English*, a palavra *franchise* tem sua origem na França por volta dos anos 1250-1300, sendo uma derivação de *franc* (*free*, livre), significando “conceder um privilégio”. Na língua francesa, *franc* significa “franco (aberto)” e *franchise* significa “livre, direito concedido”, segundo o *Larousse French Dictionary*.

Na idade média *franche* era um condado que possuía um comércio de livre negociação. A origem e seu significado inspiraram o sistema que é denominado hoje *franchising*. Semelhantes práticas desse tipo de comércio foram encontradas no século XII, em Londres. Mas são os americanos os responsáveis por consolidar o sistema conforme sua representatividade de negócios atual.

Foi em 1850 a inauguração da primeira cadeia americana de restaurantes, a *Harvey House*, e constam dessa época os primeiros acordos de licenciamento. Porém, em meados do século XIX o sistema desenvolveu-se com intensidade pela necessidade das empresas americanas de acompanhar o crescimento de mobilidade logística do país. No entanto, efetivamente como o sistema de franquia atual, sua consolidação, também nos Estados Unidos, foi após a guerra civil, quando a *Singer Sewing Machine Company* “estabeleceu uma rede de lojas que utilizavam sua marca na fachada e revendiam seus produtos, assim como também a *McCormick Harvesting Machine Company*” (MDIC, 2006, p. 5). Em 1917, surgiram as primeiras franquias de mercearias, *grocery stores*, concedidas pela *Piggly Wiggly* (SCHNEIDER, 1991; CHERTO, 1998; SILVA, AZEVEDO, 2012).

Segundo Silva e Azevedo (2012), em 1901 a Coca-Cola criou sua primeira franquia engarrafadora de refrigerantes. Em 1909 a *Western Auto Franchise* iniciou seu sistema oferecendo uma assessoria mais especializada, e em 1921 a *Hertz Rent a Car* fundou a primeira franquia de serviços dos EUA. Já no ano de 1925 foi aberta a primeira franquia de *fast-food*, a A&W. De acordo com Cherto (1998), em 1935 as primeiras franquias estabelecidas foram da *Roto-Rooter*, especializadas em desentupimento de tubulações.

No entanto, a proliferação do *franchising* foi após a Segunda Guerra Mundial, através dos ex-combatentes norte-americanos que encontraram nesse sistema uma oportunidade de negócios. Na época foram constituídas as franquias de Formato de Negócios, com características de padronização e rede. Também data dessa época a explosão das cadeias de *fast food*. Estima-se que em apenas 10 anos o *McDonald's* e o *Holiday Inn* inauguraram 1000 unidades franqueadas (SILVA; AZEVEDO, 2012).

2.3.1 *Franchising* - Fundamentação teórica

Atualmente o segmento de franquia é um mercado particular que tem por essência a determinação de padronizar o funcionamento de um negócio. Para a *International Franchise Association* (IFA), fundada em 1960, a definição de *franchising* é:

A franquia é o acordo ou licença entre duas partes juridicamente independentes que dá: (1) a uma pessoa ou grupo de pessoas (franqueado) o direito de comercializar um produto ou serviço usando a marca ou nome comercial de outra empresa (franqueador); (2) ao franqueado o direito de comercializar um produto ou serviço, utilizando os métodos de funcionamento do franqueador; (3) ao franqueado a obrigação de pagar as taxas ao franqueador por esses direitos; (4) ao franqueador a obrigação de concessão de direitos e apoio para os franqueados. (IFA, 2013, tradução nossa, anexo 4).

No Brasil, para que franqueados e franqueadores brasileiros sintam-se à vontade em formalizar a parceria, a Lei 8.955, de 1994, também chamada de Lei Magalhães Teixeira, foi elaborada especialmente com a finalidade de proteger as partes interessadas. Em seu artigo 2º define o conceito de franquia empresarial no Brasil da seguinte forma:

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 semiexclusiva 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, p. 1).

Segundo Davidovitsch, Caldas e Silva (2009, p. 300-310), as pesquisas sobre *franchising* costumam concentrar-se nos pressupostos de teorias como a Teoria de Escassez de Recursos, a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria da Agência (ou Teoria da Firma). Porém, em pesquisa realizada, “quando analisados comparativamente os efeitos de cada teoria sobre o desempenho, observou-se relevância maior dos fatores ligados à teoria da agência”.

A Teoria da Escassez de Recursos é relacionada ao sistema de *franchising* por alguns pesquisadores pelo fato de o sistema proporcionar ao franqueador um meio de expansão do negócio à custa do capital e do risco de terceiros, e ao franqueado uma forma alternativa de geração de renda. “O *franchising* está relacionado ao imperativo da rápida expansão para permitir que a firma alcance as economias necessárias. Portanto, as variáveis que afetam o nível de recursos financeiros e gerenciais também influenciariam sua adoção” (DAVIDOVITSCH; CALDAS; SILVA, 2009, p. 301).

Com relação à Teoria dos Custos De Transação, a relação é pela forma determinante quando da contratação da franquia ao definir a forma ideal de governança e do oportunismo presente na transação. Para Davidovitsch, Caldas e Silva (2009) as implicações dessa teoria serão avaliadas conjuntamente com as questões de agência, oferecendo uma visão mais ampla das inter-relações entre custos e riscos. Para Silva e Azevedo (2012, p. 143) “dadas as características de uma transação, há uma estrutura de governança mais adequada para regulá-

la”, isto é, qual será a estrutura da governança adotada, para regular riscos e custos envolvidos na transação.

No que se refere à Teoria das Agências, para Davidovitsch, Caldas e Silva (2009) a relação com o *franchising* deve-se à maneira de organizar o relacionamento de modo que os envolvidos busquem o alinhamento de interesses.

Segundo a teoria da agência, o *franchising* permitiria a redução dos custos de monitoramento por meio de incentivos à não utilização de **esforços reduzidos**. Por outro lado, também estimula o franqueado a **pegar carona** na marca, demandando uma ação por parte do franqueador para coibir a ameaça de oportunismo, tal como a manutenção de unidades próprias para sinalizar o compromisso com a qualidade (DAVIDOVITSCH; CALDAS; SILVA, 2009, p. 302, grifo do autor).

Ainda abordando a relatividade com a Teoria da Agência, Silva e Azevedo (2012, p. 125) defendem a ideia de que:

O *franchising* lidaria completamente com a conflituosa relação franqueado-franqueador *ex-ante* à assinatura contratual, na medida em que esta forma organizacional se caracteriza por um contrato de incentivo baseado na divisão de riscos e lucros da atividade entre as partes, por meio da transferência ao gestor local dos direitos residuais de controle da unidade franqueada.

O fato é que nesse sistema de negócio em rede os franqueados são empresários à procura de um negócio sólido, consolidado, com força de concorrência no mercado, e franqueadores são empresas que optam por expandir através de parceria, viabilizando o crescimento com investimento financeiro da rede (CHERTO; RIZZO, 1994).

Mas para que isso aconteça é necessário que a franquia possua estrutura com processos funcionais de planejamento, logística, produção, comercial, pesquisa e desenvolvimento (P&D), financeiro, capital humano, *marketing*, gestão, enfim, que tenha condições de captar, reter, manter e expandir sua rede de franquia oferecendo estabilidade à rede. O Investimento para formatar uma rede é alto, requer que o franqueador tenha excelência de gestão administrativa e financeira (VAZ, 2010).

Por outro lado, o franqueado é um agente investidor que procura no sistema de franquia uma oportunidade de crescimento financeiro e segurança empregatícia, uma vez que o *franchising* registra baixa taxa de mortalidade nos primeiros anos de vida se comparado com a abertura de uma empresa própria (MDIC, 2006). São muitos os franqueados que entram nesse mercado após toda uma vida de atuação em outras áreas. Para tornar-se parte da rede ele passa por um criterioso processo para avaliar seu perfil empreendedor e efetua o pagamento de taxa de franquia. Além disso, esse novo franqueado realiza outros

investimentos com relação à adequação da localidade onde irá atuar, arcando com custos para reforma de imóvel, mobiliário, estoque, funcionários, pagamento de *royalties*, fundo de propaganda, entre outras despesas de acordo com o segmento e a rede de franquia na qual optou ingressar.

A padronização é a essência do sistema de franquia. A formatação de uma rede passa por diversos estágios, e o processo de melhoria deve ser contínuo. O conceito de negócio formatado resultou no *business format franchising* (franquia de negócio formatado), já no estágio de franquias de terceira geração, que inclui planos estratégicos, diversos manuais que abordam desde a padronização até a operação, além de todo um esquema de controle especializado. No Brasil ainda é adotado o sistema de franquias de quarta geração: “denominada *learning network franchising*, a principal característica que a distingue das anteriores é a mudança de status dos franqueados, participando ativamente na definição das decisões estratégicas da rede” (SILVA; AZEVEDO, 2012, p. 33).

O quadro 6, a seguir, mostra as características das gerações de *franchising*:

Gerações	Características
<i>Franchising</i> de marca de primeira geração	Canal de distribuição não exclusivo em que o franqueador apenas se compromete com o fornecimento dos produtos.
<i>Franchising</i> de segunda geração	Canal de distribuição exclusivo, com o compartilhamento da marca.
<i>Business format franchising</i> (terceira geração)	Semelhante à segunda geração, com acréscimo de compartilhamento do formato de negócio e da prestação de assistência contínua por parte do franqueador a seus franqueados.
<i>Learning network franchising</i> (quarta geração)	Idem à Terceira geração, com acréscimo da difusão de conhecimento pela rede.

Quadro 6 – Principais características das gerações de *franchising*.

Fonte: Azevedo, Silva (2012, p. 35).

Para validar o sistema formatado e garantir a padronização dos produtos e serviços de uma rede de franquia, estudos e testes são realizados frequentemente, além do treinamento detalhado oferecido ao franqueador. “O sistema formatado deve ser, antes de lançado no mercado, testado e validado através, ao menos, de uma unidade piloto. Tal procedimento permite a correção de alguns aspectos do sistema projetado antes da implementação” (MDIC, 2006, p. 28). A unidade piloto geralmente é uma unidade em operação pertencente à própria franqueadora, principalmente nas redes que adotam formas plurais de funcionamento, isto é, operar com unidades próprias e franqueadas (SILVA, AZEVEDO, 2012). Mas também

encontramos redes de franquias que utilizam alguma unidade franqueada que possua excelência na padronização em todos os aspectos, para atender à necessidade de protótipo da operação.

Apesar de uma rede de franquia ser gerida pela detentora da marca, esta não é onipotente, de forma que precisa também cumprir regras contratuais, assim como o franqueado. A rede de franquia é uma parceria. Nesse aspecto, o Conselho de Franqueados existe justamente para contribuir com a gestão da rede e estreitar o relacionamento franqueado *versus* franqueador, e as características de seu funcionamento variam de uma rede para outra, apesar de sua existência ter exigência por lei (SILVA; AZEVEDO 2012).

Com relação à questão sobre as vantagens e desvantagens no que se refere ao papel dos agentes franqueado e franqueador dentro do sistema de franquia, tanto o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) quanto o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) desenvolveram cartilhas, denominadas respectivamente de *O que é Franquia?* e *Como Tornar sua Empresa uma Franquia*, nas quais as características e atribuições desses papéis são destacadas no quadro 7 a seguir:

	Franqueador	Franqueado
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • A expansão dos negócios é rápida e com capital de terceiros; • Foco na produção e no desenvolvimento de novos produtos e serviços; • Os franqueados são parceiros motivados e empreendedores; • Desenvolvimento de uma rede de distribuição leal e diferenciada; • Alia a marca e o <i>know-how</i> à força de trabalho dos franqueados, consolidando a marca; • Há uma descentralização de estrutura que gera benefícios de custos fixos menores do que com unidades próprias; • O crescimento da rede permite ganhos significativos com economia de escala; • Maior cobertura geográfica; • Viabiliza mais ações de <i>marketing</i> fortalecendo a marca; • Maior vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tem direitos de uso de uma marca consolidada e de prestígio; • Conta com produtos e serviços diferenciados e exclusivos; • Conta com a experiência do Franqueador, o que minimiza os riscos; • Tem possibilidade de troca de experiência com outros franqueados; • Inicia a operação com métodos profissionais de gestão e com acompanhamento; • Tem acesso a economia de escala; • Recebe orientações permanentes sobre a operação da unidade, treinamentos e manuais; • Pode focar nos resultados de sua unidade; • Melhor controle do retorno sobre o investimento.

Continuação quadro 7

	Franqueador	Franqueado
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir rentabilidade positiva e estrutura compatível com o crescimento planejado; • Possuir marca própria e fortalecida; • Possuir experiência na operação e gestão do negócio a ser franqueado; • Inovar sempre e com competitividade; • Investir em P&D; • Transferir o conhecimento aos franqueados; • Autorizar o direito de uso da marca e franquear o sistema conforme regras pré-definidas; • Estruturar uma área de suporte e apoio ao franqueado com profissionais capacitados para garantir a padronização da rede; • Gerar sempre que possível ganhos de economia de compras em escala; • Monitorar os padrões de qualidade de todos os processos e franquias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber que ele é o único responsável pelos resultados da franquia; • Investir e reinvestir no negócio; • Assegurar a gestão com pessoal qualificado e com perfil adequado; • Remunerar o franqueador pelo uso do sistema – pagamento dos <i>royalties</i>; • Seguir e preservar as regras do sistema; • Contribuir para o aperfeiçoamento do sistema fornecendo <i>feedback</i> para o franqueador.
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia parcial; • Maior custo de supervisão; • Maiores custos de formatação; • Perda do sigilo do negócio; • Risco de seleção inadequada; • Manter estrutura adequada de acordo com as necessidades da rede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia parcial; • Controles, submissão a regras; • Pagamento de taxas de franquia; • Seguir padrão estabelecido; • Restrições na utilização do sistema e em sua transferência a terceiros; • Risco atrelado ao desempenho do franqueador.

Quadro 7 – Vantagens, desvantagens, responsabilidades e desafios do *franchising*.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de MDIC (2006, p. 14); Beranard (2008, p. 19); Mauro (2006).

Antes que uma unidade franqueada comece a funcionar o franqueado recebe treinamento, orientação e manuais. Nesse intuito o SCG utilizado é essencial no acompanhamento do desempenho das unidades. As principais características desse processo são: a comercialização de produtos ou serviços padronizados e provenientes do franqueador; os métodos iguais de atendimento e funcionamento em todas as unidades; visuais idênticos, objetivando melhor percepção da marca em qualquer lugar; gestão do negócio de um só teor e monitorado pelo franqueador através do sistema; domínio de um segmento de mercado específico (CHERTO; RIZZO, 1994).

No caso de rede de franquias os agentes externos – gestores regionais, consultores de campo ou supervisores de campo – atuam como elo entre franqueador e franqueado. É uma atividade de fundamental importância para a saúde dessa parceria, razão da existência do sistema. Esses agentes detectam necessidades, propõem soluções, controlam a padronização,

analisam o nível de treinamento da equipe, enfim, são gestores cuja finalidade é trabalhar em busca da excelência da gestão nas unidades.

O controle gerencial de campo de cada rede de franquia deve ser planejado e executado após um estudo minucioso da realidade da marca, da estrutura da empresa e do perfil dos seus franqueados. A unidade franqueada ou ponto de venda (PDV), já que tratamos aqui de franquias de varejo, deve funcionar conforme regras de padrões preestabelecidos pelo contrato de franquia para que a rede solidifique a padronização e alcance resultados. Essa supervisão de campo poderá ser realizada por um funcionário direto do franqueador ou por serviço terceirizado especializado.

Segundo Bernard (2008), os agentes externos devem viabilizar a comunicação com o núcleo de rede sob sua responsabilidade e dar suporte de gestão. “Os supervisores de campo podem ser vistos pelos franqueados basicamente por três pontos de vista: Vendedores; Fiscais da marca; Consultores de negócio” (BERNARD, 2008, p. 82).

O *franchising* requer dos envolvidos dedicação e acompanhamento, mas proporciona benefícios que somente esse tipo de rede pode atingir. Tanto para o franqueador quanto para o franqueado a conquista do sucesso é gerada pela união, pela parceria, pela cooperação, pelo trabalho em equipe e por motivação multidisciplinar. É um sistema considerado uma estratégia empresarial adequada para projeção das marcas e seus produtos. O sistema de franquia aquece a economia, gerando milhões de empregos e oportunidades para todos os níveis. São muitas as empresas que atingiram o crescimento esperado somente após adotar esse tipo de negócio, e muitas outras só resistem no mercado pela segurança que esse sistema sem fronteiras oferece (VAZ, 2010).

2.3.2 O surgimento do *franchising* no Brasil

No Brasil, o pioneirismo do *franchising* é atribuído às escolas de idiomas *Yázigi*, em 1963, e *CCAA*, em 1969. Porém, o sistema começou a se fortalecer na década de 80. No ano de 1979 o *McDonald's* chegou a terras brasileiras, mas iniciou sua expansão através de franqueados apenas em 1987, mesmo ano da fundação da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF). As primeiras marcas a se aventurar nesse modelo de negócio foram: *O Boticário*, *Água de Cheiro*, *Bob's* e *Ellus* (SILVA; AZEVEDO, 2012).

Com a promulgação da Lei nº 8.955 em 1994, o *franchising* no Brasil evidenciou-se, atraindo inclusive franqueadores internacionais que ambicionaram suas expansões no país.

Aos poucos esse sistema de negócio foi amadurecendo e se profissionalizando, mostrando-se representativo para a economia brasileira. Em 2004 o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) instituiu o Fórum Setorial de Franquias e no mesmo ano foi firmado um acordo entre a ABF e a Agência de Promoção às Exportações (APEX) no intuito de estimular a internacionalização das franquadoras brasileiras. No gráfico 2, a seguir, é possível observar a evolução do sistema no país até 2012:

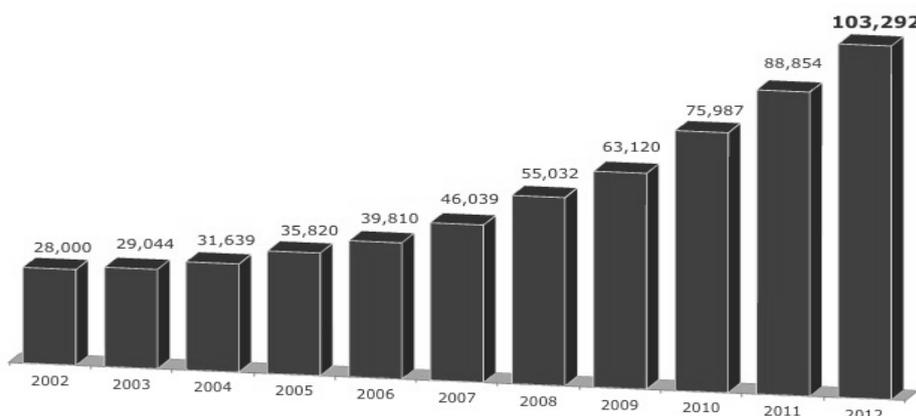


Gráfico 2 – Evolução do faturamento no *franchising* no Brasil de 2002 a 2012.
Fonte: ABF (2013) (Valor em bilhões de R\$).

Como foi visto nos capítulos anteriores, vale repetir que de acordo com levantamento da ABF, a indústria de *franchising* no Brasil em 2012 em relação a 2011 cresceu 17,6%. Como foi apresentado no gráfico anterior, o faturamento do setor foi de R\$ 103,292 bilhões. O número de redes em operação cresceu 9,5%, totalizando 2.426 empresas franquadoras, que disponibilizam no mercado 104.543 unidades franqueadas, sendo responsável por 940.887 empregos diretos. Enquanto o Produto Interno Bruto (BIP) brasileiro cresceu 0,9% em 2012, o *franchising* apresentou um crescimento de 16,2% no mesmo período (ABF, 2013).

2.3.3 Representatividade do Brasil no *franchising* mundial

O Brasil vem conquistando internacionalmente sua representatividade no setor. Segundo dados levantados até **2011** por *La Federación Iberoamericana de Franquicias* (FIAF) – entidade que reúne franquias de origem latina (Argentina, Brasil, Colômbia, Equador, Espanha, Guatemala, México, Peru, Portugal, Uruguai e Venezuela), com sede em

Valência, na Espanha (FIAF, 2013) –, o Brasil é o país líder do grupo tanto em número de franqueadoras, redes de franquias, quanto em números de unidades franqueadas em operação, conforme é possível observar nos gráficos a seguir. A Associação Brasileira de Franchising foi eleita por unanimidade para assumir a secretaria geral da FIAF no biênio 2014-2015, posto que antes era ocupado pelo México.

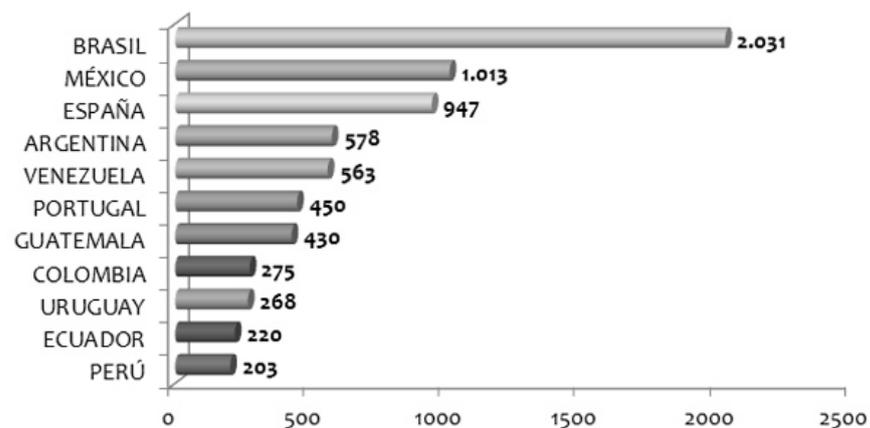


Gráfico 3 – Ranking das redes de franquias dos membros da FIAF.
Fonte: FIAF (2013) <<http://www.portalfiaf.com/estadisticas.asp>>.

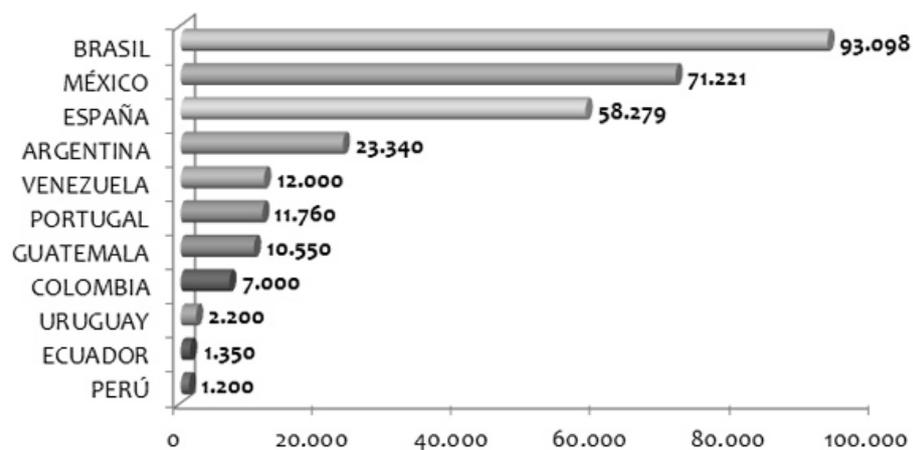


Gráfico 4 - Ranking de unidades em operação dos membros da FIAF.
Fonte: FIAF (2013) <<http://www.portalfiaf.com/estadisticas.asp>>

O Departamento de Comércio dos EUA estima que mais de 75% de crescimento previsto do comércio mundial ao longo das próximas duas décadas virá de países em

desenvolvimento, especialmente nos mercados emergentes, como os que fazem parte do BRIC: Brasil, Rússia, Índia e China (FRANCHISE DIRECT, 2013).

O *ranking* de 2012 divulgado na 53ª IFA *Annual Convention* mostra que o Brasil está em quarto lugar entre os 10 países com maior número de marcas franqueadas atuando no mercado.

Nº	COUNTRY	TOTAL OF BRANDS
1º	SOUTH KOREA	2.400
2º	UNITED STATES	2.300
3º	CHINA	2.200
4º	BRAZIL	2.031
5º	INDIA	1.500
6º	FRANCE	1.477
7º	TURKEY	1.450
8º	JAPAN	1.246
9º	CANADA	1.200
10º	AUSTRALIA	1.051

Tabela 4 - *World ranking* 2012.

Fonte: Shaw, Chorna (2013, p. 23).

Porém, de acordo com o Guia Oficial ABC Franchising Expo (2013, p. 35), com o crescimento de números de marcas franqueadas para **2.426** o Brasil já ocupa o **terceiro lugar** do *ranking*.

2.3.4 A Importância do segmento de alimentação no *franchising* brasileiro

Em termos de **segmento**, o setor de Alimentação, objeto de nossa pesquisa, lidera o *ranking* oferecendo ao mercado brasileiro 573 empresas franqueadoras, com 16.029 unidades franqueadas em operação em 2012 (ABF, 2013).

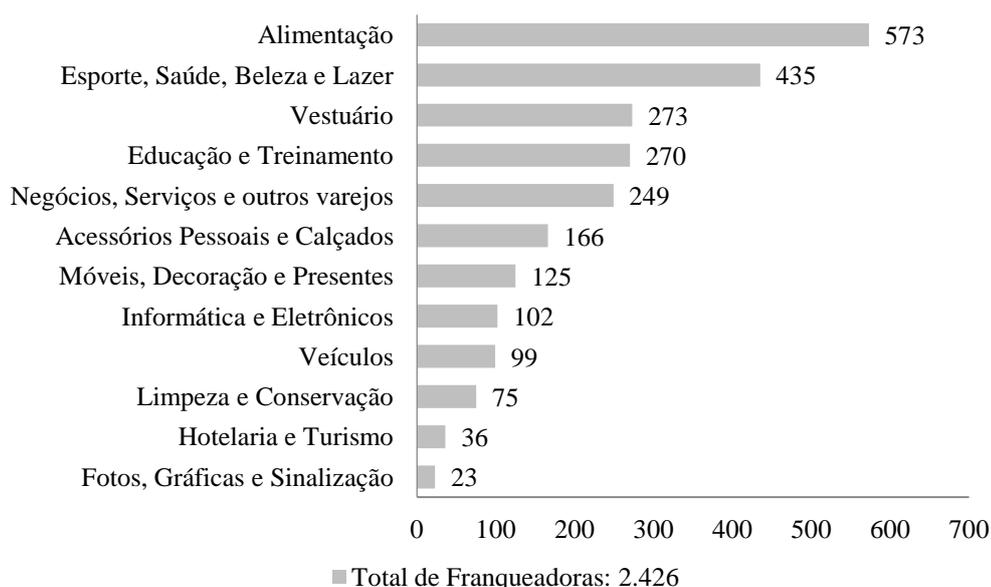


Gráfico 5 - Distribuição de redes de franquias por segmentos de atuação do *franchising* em 2012.
Fonte: elaboração própria a partir de dados da ABF.

Segundo Shaw e Chorna (2013), no Brasil o mercado de alimentação é um dos mais promissores para investimento. As empresas mais atuantes em 2012 no mercado brasileiro de franquias de alimentação, em número de unidades em operação, foram:

RANK	BRAND	SEGMENT	TOTAL UNITS
1	MCDONALD'S	Food	1260
2	SUBWAY	Food	836
3	BOB'S	Food	820
4	CASA DO PÃO DE QUEIJO	Coffee, Drinks & Snacks	438
5	GIRAFFAS	Food	359
6	HABIB'S	Food	344
7	REI DO MATE	Coffee, Drinks & Snacks	328
8	KOPENHAGEN	Coffee, Drinks & Snacks	296
9	GRÃO ESPRESSO CAFETERIA	Coffee, Drinks & Snacks	285
10	SPOLETO	Food	258

Tabela 5 - *Ranking* 2012: *Network Size - food sector*.
Fonte: Shaw, Chorna (2013, p. 29, grifo nosso).

Como é possível observar na tabela apresentada, das dez maiores marcas de franquias de alimentação operando em 2012 no país apenas três são internacionais. Das cinco empresas

retratadas neste estudo, quatro estão entre as dez maiores com expressividade de operação no território brasileiro.

2.4 Resultados de pesquisas anteriores

De acordo com a pesquisa desenvolvida por Cohen e Silva (2000) junto a uma franqueadora do segmento de *fast food* e seus franqueados, os autores concluíram que:

A discussão sobre a adoção de estratégias cooperativas como complemento às estratégias competitivas é um tema muito atual e que começa a ganhar espaço no meio acadêmico. Entende-se que o *franchising* seja uma opção bem-sucedida de formatação de um negócio na qual as duas visões acima citadas podem e devem interagir (COHEN e SILVA, 2000, p. 129).

Pelo exposto na conclusão dos autores, pode-se admitir que as redes com melhor resultado financeiro são aquelas cuja estratégia principal está voltada à qualidade do relacionamento com o franqueado e com o controle gerencial, utilizando estratégias cooperativas de transferência de conhecimento, suporte para a gestão da unidade, comunicação entre as partes, confiabilidade e comprometimento de ambas as partes.

Resultados provenientes da pesquisa realizada por Paulino (2010), com uma franqueadora de destaque no segmento de *franchising*, a fim de investigar os sistemas de controle administrativo aliando controle e flexibilidade estratégica, demonstram que:

O estudo identificou o uso de *sistemas de controle interativo* que se constituem em fóruns de participação dos franqueados que permitem à franqueadora avaliar incertezas, validar estratégias, promover mudanças, fazer emergir iniciativas estratégicas, contribuir com o aprendizado da rede e obter a credibilidade e a adesão do franqueado. (PAULINO, 2010, p. 53)

Em pesquisa realizada por Oyadomari *et al.* (2011, p. 320-321) com 104 empresas brasileiras a fim de investigar a relação da Contabilidade Gerencial com Desempenho, incluindo construtos da Estratégia, verificou-se que:

O estudo confirmou que a forma como o Sistema de Controle Gerencial é utilizado influencia o desenvolvimento de Competências Organizacionais, principalmente quando da forma interativa, isto é, com contínua troca de ideias e discussões de visões opostas pelos executivos e a equipe gerencial [...]. A combinação de uso do Sistema de Controle Gerencial, Estratégia e Desempenho é bastante instigante e merecedora de estudos futuros que possam contribuir para elucidar melhor estes relacionamentos.

De acordo com pesquisa realizada por Frezatti *et al.* (2012) com 125 empresas brasileiras, a fim de analisar o perfil de desenvolvimento das empresas brasileiras no que se refere aos antecedentes do *design* do sistema de controle gerencial, os resultados foram:

Quanto maior a complexidade e a dependência de artefatos antecedentes para a sua implementação, menos relevante se torna o escopo e mais relevante se tornam os demais atributos. Isso implica, por exemplo, investimentos na estrutura de sistemas de informações, bem como conhecimentos que devem ser, cuidadosamente, planejados (FREZATTI *et al.*, 2012, p. 152).

Hanzlick e Brühl (2013) realizaram pesquisas em 87 empresas alemãs sobre SCG utilizados como um “pacote”. Os estudos concluíram que a determinação da utilização e do desenho dos SCG depende de cada empresa, mas em sua maioria os níveis hierárquicos mais baixos não participam da elaboração dos objetivos estratégicos. Em 72,4% das empresas estudadas, os planos de ação são atualizados trimestral, mensal ou até mesmo semanalmente e 95% das empresas empregam sistemas orçamentais para orientar a gestão.

Em geral as empresas consideram as ferramentas de medidas financeiras e não financeiras de igual importância. Porém, a motivação dos colaboradores através de recompensas não financeiras é maior e a avaliação de desempenho é baseada em medida financeira.

Ao desenvolver um estudo com 200 consumidores de empresas de alimentação *fast food* para analisar a inovação como fonte de vantagem competitiva, Berlezzi e Zilber (2009) concluíram que havia uma relação entre inovação de serviços e vantagem Competitiva.

Nossa pesquisa identificou que um dos elementos geradores de vantagem competitiva é o funcionário e seu relacionamento com o cliente. As inovações de serviços, por exemplo, a praticidade – rapidez e entrega – só acontece pelo fato de haver funcionários habilitados e bem capacitados. (BERLEZZI; ZILBER, 2009, p. 18)

O artigo de Brandt (2008) relata o estudo desenvolvido para testar as tipologias de estratégias de Porter, Miles & Snow e Mintzberg nas franquias de *fast food* que operam no Brasil, no período de observação de 1995-1998. O autor concluiu que, entre os autores citados, Porter demonstrou maior aderência às franquias de *fast food* que operavam no Brasil na época, pois:

Ao privilegiar a parcimonialidade em detrimento do poder explanatório, conseguiu captar com mais fidelidade as nuances do ambiente turbulento e recessivo experimentado na arena competitiva. (BRANDT, 2008, p. 173)

Na pesquisa realizada por Davidovitsch *et al.* (2009) em 88 franqueadoras que atuavam no segmento de *fast food* do mercado brasileiro no biênio de 2003-2004, as autoras concluíram que:

Foi possível apoiar o impacto sobre o *franchising* dos fatores ligados à escassez de recursos, como a **experiência do franqueador** e o **tamanho da firma**. Por meio de evidências empíricas, notou-se que as redes com marcas mais valiosas possuíam maior proporção de lojas próprias [...]. A análise evidenciou a contribuição dos demais construtos ligados às teorias da escassez de recursos e da agência sobre o desempenho. Porém, quando analisados comparativamente os efeitos de cada teoria sobre o **desempenho**, observou-se relevância maior dos fatores ligados à teoria da agência. (DAVIDOVITSCH *et al.*, 2009, p. 310, grifo nosso)

O estudo de caso desenvolvido por Bandeira-de-Melo, Silva e Lengert (2009) em uma franqueadora de Santa Catarina mostra a importância da replicação do conhecimento organizacional na formação de redes de franquias de *fast food* como estratégia para o conhecimento da empresa e, conseqüentemente, para o sucesso do controle gerencial. A empresa estudada trabalha na codificação do conhecimento, desenvolvendo manuais sobre formalização de processo. Porém somente o uso dessa ferramenta não garante que o conhecimento tácito seja explicitado. Por isso a empresa estabeleceu uma loja como seu modelo ou *template*, isto é, a loja piloto é que detém o padrão em relação ao *layout*, aos equipamentos e aos processos.

Os autores concluíram que “o conhecimento tácito do gerente é um risco à estratégia de crescimento da organização e devem ser criados mecanismos para a socialização desse conhecimento” (BANDEIRA-DE-MELO; SILVA; LENGERT, 2009, p. 136). Para eles, a estratégia que ajudaria no processo de socialização e de externalização do conhecimento está ligada ao uso da tecnologia da informação, garantindo que a memória organizacional seja difundida, codificada e que a comunicação entre a rede viabilize a tomada de soluções e a resolução de problemas. Esse conjunto de estratégias no processo de transferência de conhecimento garante uma vantagem competitiva.

A pesquisa realizada por Lima Junior, Luna e Souza (2012) com 45 franqueadores e 270 franqueados sobre a evolução do sistema de franquias no Brasil aponta que dois pontos considerados essenciais no sucesso das redes são a padronização e os relatórios, o primeiro para determinar processos e o *layout* e o segundo para gerar maior controle gerencial e valorização da marca.

No estudo de caso desenvolvido por Medeiros Junior, Añez e Machado (2012), os autores procuraram entender as práticas estratégicas de uma franqueada a partir das práticas instituídas pelo sistema de franquias. Observaram que a elaboração do plano anual (contendo metas de vendas baseadas no *mix* de produtos), o acompanhamento periódico da execução do plano, as visitas do consultor da franqueadora na unidade franqueada e o monitoramento via intranet foram as práticas apontadas como as ações que viabilizavam o sistema de controle gerencial. “Por meio de um documento denominado *Instrumento de Análise do Franqueado*, vários aspectos são avaliados pelo franqueado e pelo consultor e quantificados em indicadores de desempenho” (MEDEIRO; AÑEZ; MACHADO, 2012, p. 137). Os autores concluíram que:

Mesmo em sistemas de franquias formatadas, não é possível desconsiderar a realidade de franqueados, de maneira que as normas ou práticas instituídas precisam ter certo nível de flexibilidade. [...] Os resultados do trabalho e as constatações anteriores indicam a necessidade de maior flexibilização das práticas da estratégia instituídas pelo franqueador, tendo em vista a realidade vivida por cada franqueado. (MEDEIROS; AÑEZ; MACHADO, 2012, p. 140)

Em estudo realizado com o objetivo de analisar a conduta competitiva e as estratégias de interiorização de cinco firmas do segmento de *fast food* no mercado brasileiro (Bob's, Habib's, Giraffas, McDonald's e Subway), Guerra e Moita (2011) concluíram que as empresas ainda possuem maior atuação em grandes centros urbanos, cuja concentração populacional é maior, porém as chances de atuação em novas regiões aumentam quando há presença de outra firma concorrente.

A estratégia seria a redução da incerteza sobre o potencial da região, e investidores locais despertariam atenção para os benefícios de investir no setor de franquias: “os resultados indicam que as firmas adotam uma estratégia do tipo *me-too*: uma vez que uma firma entra em um mercado inexplorado, as demais tendem a também entrar neste mercado” (GUERRA; MOITA, 2011, p. 19).

Mendes *et al.* (2002), em pesquisa realizada na rede Bob's, apuraram que na época a empresa havia focado o controle gerencial nos resultados, centralizando em informações, padronização, distribuição, serviço e cumprimento de metas de vendas aos franqueados. A partir dessas premissas a análise do controle gerencial dava-se mensalmente, avaliando-se o desempenho das unidades através de medidas financeiras e comportamentais, sendo que premiações referentes aos resultados eram divulgadas quadrimestralmente pela empresa franqueadora (MENDES *et al.*, 2002, p. 6). Os autores ainda observam:

Na realidade este sistema de controle não está totalmente implantado. As avaliações de desempenho não são compiladas e não oferecem *feedback* a respeito do desempenho da companhia. O sistema contábil é utilizado somente para esse fim, não gerando informações gerenciais sobre o negócio. Soma-se a isto o baixo nível técnico de grande parte da gerência [...], os desempenhos em vendas não eram medidos ou não geravam punições. Com relação ao pessoal operacional, estes apresentavam uma taxa de *turnover* altíssima, motivada por uma falta de expectativa de crescimento profissional, o que prejudicava a qualidade do atendimento em virtude da desmotivação dos funcionários e da constante inexperiência dos contratados (MENDES *et al*, 2002, p. 8).

Em estudo realizado sobre Clima Organizacional na segunda mais antiga unidade da rede Giraffas, Juliana Gomes (2011) constatou o fator mais negativo considerado pelos gerentes da unidade:

Pelos relatos dos gerentes, o Giraffone é descrito como o maior foco de problemas da organização. O fato de ter o seu desempenho supervisionado pela rede parece potencializar ainda mais a pressão na execução de uma tarefa. O Giraffone parece reunir a pressão de todos os lados: o cliente que exige o seu pedido entregue da forma correta; a rede que avalia o desempenho do restaurante e tem o poder de punilo com o fechamento temporário do serviço de entregas; e, por fim, o dono do restaurante que avalia o percentual de reclamações e o desempenho do serviço, cobrando diretamente os resultados. (GOMES, Juliana, 2011, p. 45)

Em pesquisa realizada por Azevedo e Silva (2002), observa-se que a estratégia do Habib's está baseada num posicionamento de meta em qualidade e preços atrativos, através de uma estrutura verticalizada para garantir a padronização. Os autores afirmam que:

Pode-se identificar a atuação direta da rede na coordenação de várias cadeias agroindustriais, favorecendo a consolidação de subsistemas estritamente coordenados tanto por meio de estruturas híbridas de governança quanto pela própria verticalização de parte significativa dos insumos necessários aos produtos comercializados. (AZEVEDO; SILVA, 2002, p. 55)

Ainda com relação ao Habib's, Oliveira Neto, Almeida e Forte (2007), em estudo de caso realizado com seis franqueados em Fortaleza visando analisar a estratégia da rede, apuraram que a estratégia geral é concebida e repassada pela empresa e executada pelas unidades na busca de manter a vantagem competitiva e um desempenho financeiro superior.

Os autores concluíram que as atitudes da empresa são condizentes com sua posição estratégica.

O franqueado recebe todo o *know-how* da rede, todo o suporte e deposita a sua confiança nas inovações da direção nacional da franquía. [...] A estratégia mercadológica da rede baseia-se em três fatores principais: melhor preço, qualidade e bom serviço. [...] Essas características remetem ao posicionamento estratégico [...]. (OLIVEIRA NETO; ALMEIDA; FORTE, 2007, p. 10 e 13)

Com relação ao Spoleto, Florentino e Gomes (2009, p. 32), em pesquisa sobre controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas, detectaram que:

A empresa efetuava seus controles gerenciais de forma doméstica, sempre baseada no desempenho financeiro do ano anterior, para os resultados no Brasil. [...] O sistema contábil foi projetado pela própria empresa, onde contabilidade e custos são plenamente integrados. Os centros de responsabilidade são organizados como centros de lucro, onde o resultado é medido em termos de insumos e receitas obtidas pelo centro. Seus preços de transferências são feitos através de controles sob a aprovação dos gestores das áreas da organização. (FLORENTINO; GOMES, 2009, p. 32)

Em estudo na mesma empresa em 2006, realizado por Pinto e Gomes, os autores relataram a forma de controle gerencial simples, familiar, que sofrera sofisticação tanto operacional quanto financeira após a parceria da Spoleto com a Domino's Pizzaria, condicionada à cultura de controle proveniente da sociedade com a empresa americana. "O controle diário de estoques, de vendas, de rotatividade, de quantidade de clientes, de novos lançamentos, entre outros foram incrementados e são avaliados periodicamente" (PINTO; GOMES, 2010, p. 276).

Os autores declaram ainda:

Para avaliar o desempenho econômico-financeiro de suas lojas, a empresa utiliza o indicador de margem líquida (lucro líquido ÷ vendas). Já em suas operações a empresa utiliza indicadores não financeiros como satisfação dos clientes, apurada por uma empresa especializada, e satisfação dos franqueados, o qual é apurado em entrevistas. [...] O índice financeiro de avaliação das unidades é de margem líquida e os diretores e gerentes possuem algum sistema de recompensa salarial caso alcancem metas. (PINTO; GOMES, 2010, p. 277 e 278)

Um artigo desenvolvido por Azevedo (2007), cujo estudo foi realizado em 2003, objetivou investigar o nível de delegação em redes de franquias, distinguindo os dois mais relevantes modelos de *franchising*: o *Business Format Franchising* e o *Learning Network Franchising*. A diferença básica está relacionada ao nível de autoridade real, ou seja, controle efetivo sobre as decisões e padronização, sendo o primeiro mais rigoroso em comparação ao segundo. Apesar de abranger uma análise empírica de 223 franqueadoras, o autor utilizou dois estudos de caso representativos das empresas Vivenda do Camarão e China In Box.

No caso da Vivenda do Camarão, o autor detectou que o fato de a tomada de decisão acontecer verticalmente e ser integrada aponta o cuidado da franqueadora com o controle das unidades. Um dos fatores diferenciais da empresa é manter a padronização operacional e de qualidade dos produtos, através de um rigoroso controle gerencial, treinamentos e ferramentas auxiliares, como o manual do franqueado, altamente detalhado. Além disso, o franqueador é o único responsável pelo produto final, ou seja, o processo de inovação. “Devido a todas estas características a Vivenda do Camarão pode ser caracterizada pelo formato de *Business Format Franchising*” (AZEVEDO, 2007, p. 9).

3 METODOLOGIA

Buscando entender quais são as características principais dos Sistemas de Controle Gerencial das empresas estudadas neste trabalho, a metodologia escolhida foi qualitativa, de natureza exploratória, utilizando o método de estudo de casos múltiplos comparados, descritivos e analisados através do método de análise de categorial dos dados primários obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os executivos das cinco empresas franqueadoras, convidadas oficialmente através de carta (anexo1).

Qualitativa porque tem como objetivo verificar empiricamente como acontece a aplicabilidade da fundamentação teórica em questão nas organizações estudadas. Estudo de caso por permitir investigar as características dos métodos de controle gerenciais utilizados, observando os fenômenos dentro do contexto próprio de cada empresa. De natureza exploratória porque tem a finalidade de relatar conceitos e analisar as definições operacionais, segundo os entrevistados, de acordo com os resultados da investigação apurada (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Para Cooper e Schindler (2011, p. 147), “por meio da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o projeto final da pesquisa”. Os autores defendem a ideia de que a escolha da pesquisa qualitativa permite adaptar diversas abordagens para a pesquisa exploratória, entre elas as pesquisas individuais em profundidade, estudo de caso, análise de documentos e dados secundários.

O trabalho também envolveu pesquisa secundária realizada através de consultas a livros; artigos; busca a dados bibliográficos em bancos de dados de *web sites* das instituições de classes, empresas e associações relacionadas com o tema em questão; e relatórios cedidos pelos entrevistados. Conforme recomendado por Cooper e Schindler (2011), o processo de busca compreendeu selecionar, revisar, avaliar e arquivar. Neste caso as fontes secundárias estão referenciadas ao longo do capítulo 4.

O estudo reúne aspectos descritivos, por meio dos quais o pesquisador tenta desvendar características que respondam à questão principal da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011).

O estudo foi organizado e desenvolvido da seguinte maneira:

- A fase 1 consiste na realização das pesquisas bibliográficas e documentais, para a obtenção de elementos teóricos e estruturação da dissertação;

- A fase 2 definiu o esboço da estrutura do trabalho, conforme as orientações, as pesquisas mercadológicas, os dados secundários, entre outros estudos do Mestrado;
- A fase 3 consiste na elaboração de roteiro de entrevistas e na consequente formatação dos estudos de caso;
- A fase 4 definiu a formatação do projeto da dissertação para avaliação da banca de qualificação;
- A Etapa 5 considerou as críticas referentes ao trabalho, as revisões de dados, as revisões no contexto, os ajustes e a revisão das questões a serem aplicadas;
- A fase 6 consistiu na obtenção de informações junto às organizações selecionadas e às entrevistas e consultas a documentos e relatórios concedidos pelas empresas;
- A fase 7 consiste no tratamento dos dados;
- A fase 8 traz a análise e considerações finais sobre a pesquisa.

Ano	2012	2013												2014
Mês	JAN a DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
Fase 1														
Fase 2														
Fase 3														
Fase 4														
Fase 5														
Fase 6														
Fase 7														
Fase 8														

Figura 4 - Cronograma do processo de desenvolvimento da pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora.

3.1 Universo/amostra

A ideia básica de amostragem é que, ao selecionar alguns elementos em uma população, podemos tirar conclusões sobre toda a população”. Assim, um elemento da população é uma mensuração, uma unidade de estudo, e uma população é “o conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 376).

A delimitação desta pesquisa está em obter uma amostra de 5 franqueadoras em uma população de 573 que atuam no setor de alimentação (dados apurados no balanço de 2012 da

ABF). A delimitação também se restringe a estudar somente franquadoras no ramo de *fast food* e *food service*, uma vez que o segmento de alimentação de franquia é diversificado.

No universo das franquadoras de alimentação, ou seja, 573 redes de franquias existentes atuando no mercado brasileiro, as cinco empresas selecionadas neste trabalho para representar a amostra dessa população possuem destaque no setor. Essas empresas representam uma amostra de 0,87% das 573 franquadoras no segmento de alimentação cadastradas na ABF até 2012. No entanto, em relação ao número de unidades em operação, do montante de 16.029 unidades geradas pelas franquadoras desse segmento, 14,45% são provenientes das empresas exploradas nesta pesquisa.

As empresas escolhidas estão entre as 10 maiores e mais antigas atuantes no segmento de alimentação do *franchising* brasileiro.

Tempo em operação das empresas pesquisadas			Número de unidades até Novembro/2013			
Empresa	Tempo de existência	Tempo de franquia	Total	Próprias	Franqueadas	Exterior
BOB'S	61 anos	29 anos	1011	53	947	11
GIRAFFAS	32 anos	22 anos	413	0	407	6
VIVENDA DO CAMARÃO	29 anos	16 anos	196	131	62	3
HABIB'S	25 anos	21 anos	430	194	236	0
SPOLETO	14 anos	14 anos	323	16	283	24

Tabela 6 – Panorama das empresas em 2013 quanto ao tempo e ao tamanho da rede.
Fonte: elaboração própria.

Essas marcas consolidadas na indústria de *franchising*, além de reconhecidas, muitas vezes tornam-se modelos para formatação de marcas menos experientes ou debutantes no segmento de franquias atuantes no setor de alimentação fora de casa.

3.2 O processo da coleta dos dados

Para a coleta de dados da pesquisa primária foram utilizados alguns procedimentos, fundamentalmente por meio das entrevistas semiestruturadas, auxiliadas por gravador *moving picture* “3” (MP3). O procedimento escolhido foi de entrevista individual em profundidade, em que os participantes “não são escolhidos porque suas opiniões representam a opinião

dominante, mas porque suas experiências e atitudes irão refletir o escopo completo da questão estudada” (COOPER, SCHINDLER, 2011, p. 177).

Os contatos foram estabelecidos pessoalmente num evento promovido pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), com posterior confirmação através de telefonemas e correio eletrônico. As entrevistas procederam-se entre os meses de agosto a outubro de 2013, com duração entre uma e duas horas de variação.

As pessoas entrevistadas são executivos cujas atividades estão relacionadas diretamente à gestão operacional da rede de franquias. No caso do Bob's a entrevista foi no Rio de Janeiro e o executivo entrevistado foi o analista de expansão e desenvolvimento sênior; no Giraffas a entrevista foi na Feira ABF Rio e os entrevistados foram a gerente de expansão e o gerente de mercado regional; na Vivenda do Camarão a entrevista deu-se na matriz da empresa em Cotia e o entrevistado foi o gerente de expansão e franquias da rede; no Habib's a entrevista foi no escritório regional em Belo Horizonte e o entrevistado foi o gerente operacional regional; e no Spoleto a entrevista aconteceu no escritório da matriz no Rio de Janeiro e o entrevistado foi o analista operacional do Grupo Trigo, que é o grupo detentor da marca.

A pesquisa secundária é baseada em artigos acadêmicos, livros seminais, relatórios cedidos pelas organizações em questão, material gráfico e institucional, além de investigação nos *sites* das próprias empresas, *sites* de instituições e associações de classe, revistas eletrônicas, entre outros documentos e materiais relacionados aos assuntos abordados.

3.3 Instrumento de análise dos dados

Os resultados apurados foram analisados através da metodologia de análise categorial com técnica qualitativa. Esse método faz parte do conjunto de técnicas da análise de conteúdo. Conforme afirma Bardin (2011, p. 37), a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações” e é realizada em três momentos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

As entrevistas realizadas foram transcritas na íntegra e posteriormente condensadas a fim de ressaltar a essência das principais questões estudadas pela pesquisa.

A pré-análise compreende a pesquisa e a organização do material utilizado, a formulação dos objetivos e a elaboração dos indicadores que irão fundamentar a interpretação. A exploração é a fase da aplicação sistemática da pré-análise, e o tratamento dos resultados é a fase de analisar os dados obtidos e interpretá-los.

A análise qualitativa é caracterizada por deduções específicas sobre uma variável de inferência fundamentada na presença do tema abordado e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual (BARDIN, 2011).

A análise categorial, segundo Bardin (2011, p. 201), é a técnica que “utiliza desmembramento do texto em unidades, em categoria segundo reagrupamentos analógicos. Entre diferentes possibilidades de categorização dos temas, ou análise temática”.

Também foram utilizadas técnicas de análise da anunciação, que buscam “apoiar-se numa concepção da comunicação como processo e não como dado. Essa técnica funciona desviando-se das estruturas e dos elementos formais” (BARDIN, 2011, p. 217).

De acordo com o método de Bardin (2011), o procedimento operacional para construção da avaliação foi extrair das transcrições das entrevistas: os componentes dos enunciados avaliativos, os objetos de atitude e os termos avaliativos com significação comum. Todos esses elementos pertencem ao objetivo comum de responder à questão principal da pesquisa e posterior classificação sobre a estrutura das empresas, o sistema de supervisão das redes, os dados relevantes para análise e o controle gerencial.

Entre os obstáculos enfrentados durante a pesquisa, pode-se destacar a dificuldade na disponibilidade da agenda dos entrevistados e conseguir relatos sobre as estratégias de mercado e de controle gerencial, pois as empresas estudadas são concorrentes. Por esse motivo, na entrevista com o Habib's, por exemplo, houve dificuldade em abordar informações relacionadas a dados financeiros, assim como aconteceu na entrevista com o Bob's. Alguns dos fatores que ocasionaram a limitação da pesquisa para implicação de melhores resultados foram:

- Não houve acesso aos colaboradores das áreas de controladoria das empresas, prejudicando o aprofundamento para investigação de medidas financeiras;
- Algumas informações financeiras não foram disponibilizadas pelas empresas por motivos confidenciais de mercado.
- Foram extraídas informações de apenas um representante de cada empresa, salvo o Giraffas cuja entrevista reuniu a Gerente de Expansão e o Gerente de Mercado Regional.

4 OS CASOS ESTUDADOS

4.1 O caso do Bob's

4.1.1 História e evolução do Bob's

O Bob's foi fundado no Rio de Janeiro pelo tenista americano Robert Falkenburg em 1952. É a pioneira e mais antiga franqueadora no segmento de alimentação *fast food* do país, iniciando no *franchising* em 1984. A rede de franquias possui 1.011 unidades em funcionamento, sendo 53 próprias ou em parceria, 947 franqueadas e 11 no exterior (números atualizados até o término desta pesquisa) (ABF, 2013).

McNeill & Libby Inc., Nestlé e Vendex foram algumas das empresas que já detiveram o direito de administração da marca. Atualmente o Bob's pertence à *Brazil Fast Food Corporation* (BFFC), antiga americana Trinity, que para o desenvolvimento de multimarca no Brasil criou a *holding* brasileira BFFC do Brasil Participações.

O Grupo também administra no país as marcas *Kentucky Fried Chicken* (KFC) e *Pizza Hut*, da empresa americana *Yum! Brands*; a *In Bocca al Lupo*, cafeteria gourmet; e a *Yoggi*, marca carioca de derivados de iogurte. Além disso, possui um *joint venture* com o Grupo chileno G&N para administrar a *Doggis* no Brasil, enquanto administram o Bob's no Chile. O brasileiro Ricardo Figueiredo Bomeny lidera a *holding* BFFC, da qual a Venbo Comércio de Alimentos, razão social do Bob's, é a franquia mais expressiva (LAMÔNICA, 2012; BFFC, 2013).

4.1.2 A importância do Bob's no setor

A marca é a 10^a colocada no *ranking* de franquias em número de unidades e é considerada a segunda rede de *fast food* atuando no Brasil. Foi chancelada pelo selo de excelência ABF de 1997 a 2013 ininterruptamente, possuindo premiações de outras instituições como *Endeavor* Brasil de empreendedorismo e Afras, referente a responsabilidade social e sustentabilidade. A empresa possui programas com foco no desenvolvimento e na formação de jovens e crianças em situação de risco social, oferece aos seus colaboradores auxílio educacional, além de contratar profissionais da terceira idade e deficientes físicos em suas lojas. Em suas campanhas de *marketing* inclui uma política para o público infantil,

promovendo no contexto de seu material publicitário e promocional práticas e hábitos saudáveis, tais como a adoção de alimentação balanceada e/ou a realização de atividades físicas. A empresa é parceira da ONG Refazer, da fundação FIOCRUZ e do Instituto Fernandes Figueira. No que se refere ao compromisso socioambiental, promove reciclagem de papéis, coleta seletiva de óleo e utiliza madeira certificada no mobiliário das suas unidades (BOB’S, 2013). A rede de franquias Bob’s emprega aproximadamente 11.500 colaboradores no país.

4.1.3 Investimentos na rede de franquias Bob’s

Os valores divulgados em novembro de 2013 para que um candidato se torne um franqueado da marca são de R\$ 555 mil a 1.305 milhões. A estimativa do investimento vai depender da localização do ponto de venda, da área a ser ocupada e do tipo de loja: loja de rua, loja em *shopping center*, *drive thru*⁴, *store in store*⁵, quiosque ou *BExpress*⁶ by Bob’s (BOB’S, 2013). O investimento compreende também capital de giro de R\$ 30 a 40 mil, taxa de franquia entre R\$ 35 a 65 mil com retorno estimado de 36 a 48 meses. Após a inauguração, são cobrados 4% (quatro por cento) de taxa de propaganda e 5% (cinco por cento) de taxa de *royalties*, com base no faturamento bruto. O faturamento médio de um ponto de venda (PDV) gira em torno de R\$ 150.000,00 (ABF, 2013).

4.1.4 Processo de controle gerencial do Bob’s

A empresa declara em seu *site* oficial que a missão do Bob’s é:

Satisfazer nossos clientes com os produtos mais gostosos do mercado e com qualidade, em uma atmosfera agradável, sempre servido por uma equipe motivada, atendendo às expectativas de nossos investidores. (BOB’S, 2013).

Sua visão de negócio é “ser reconhecido como a melhor escolha entre os restaurantes de *fast food* no Brasil, com os produtos mais gostosos e com um serviço diferenciado”. No livro comemorativo de 60 anos da marca, produzido através de informações cedidas pelos

⁴ Sistema que permite ao cliente comprar o produto sem sair do carro, também denominado *drive-through*.

⁵ “Loja dentro de loja”, ou duas lojas em uma. É tendência do varejo nos EUA, em que duas marcas conciliam o mesmo PDV.

⁶ Loja versão *faster* de *fast food*; não possuem cozinha, oferece apenas algumas opções do cardápio.

principais executivos da empresa, destaca-se o capítulo intitulado “O que podemos aprender com o Bob’s”, no qual a organização aponta sua filosofia:

(I) Nunca perca a substância; (II) Desistir do sonho, jamais; (III) Sob o comando do Darwinismo Corporativo; (IV) Não subestimar as pessoas; (V) Inovar sempre, o segredo; (VI) Possuir uma doutrina voltada para a satisfação do cliente; e (VII) O lucro é a consequência. (LAMÔNICA, 2012, p. 168-177).

A gestão da empresa é caracterizada por “processos formais bem fixados” (Lamônica, 2012, p. 176), além de produtos diferenciados e ênfase no capital humano. O Planejamento Estratégico (PE) da empresa é determinado pela *holding*, a BFFC, através de reuniões internas que acontecem duas vezes ao ano: a primeira tem a finalidade de fazer ajustes necessários das estratégias que foram traçadas e a segunda, no final do ano, para tratar de estratégias do ano seguinte. Paralelamente, existem comitês constituídos por representantes de cada departamento: o Comitê de produto, o Comitê de expansão, o Comitê de treinamento, o Comitê de tecnologia entre outros, que viabilizam os planos de ação.

A estrutura da rede de franquias conta com inovações arquitetônicas e de gestão. O que antes era verticalizado com a criação, em 1982, do Centro de Preparo de Alimentos, onde eram fabricados os produtos comercializados nas lojas, hoje dá lugar para o ganho em escala com a terceirização. A empresa acredita que dessa forma cumpre sua regra filosófica do *darwinismo* em ajustar-se às mudanças do ambiente.

A área de *Supply chain* cuida para que a rede de franquias tenha parceiros ágeis e com o padrão de qualidade exigido. O objetivo estratégico é focar exclusivamente na venda de *fast food*, avançar nas fronteiras do conhecimento nos eixos de liderança, excelência operacional, mercado e educação socioambiental. A Martin Brower, empresa especialista em logística de alimentação, faz a gestão de suprimentos para a rede de franquias pelo modelo *one stop shop*, ou seja, entregando todos os produtos de uma só vez. Todos os fornecedores do Bob’s entregam seus produtos nos Centros de Distribuição (CD) da Martin Brower, que de lá seguem para as lojas, em caminhões que possuem área refrigerada e seca.

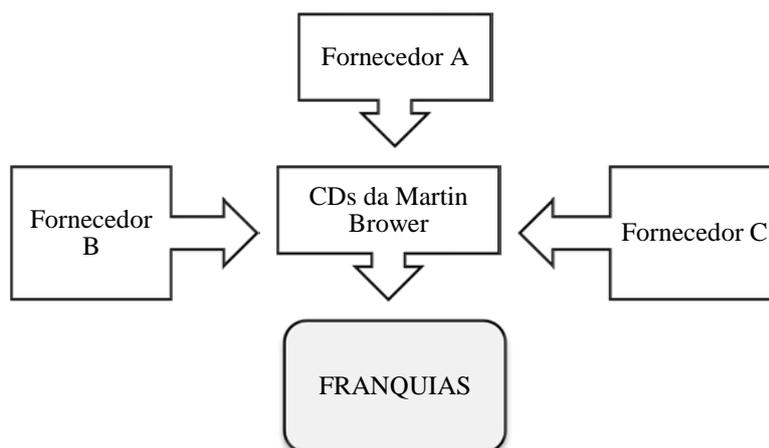


Figura 5 – Processo de distribuição produtos Bob's.
Fonte: Desenvolvido pela autora.

O conselho consultivo de franqueados é formado por representantes eleitos, e as reuniões acontecem quatro vezes ao ano para serem discutidos os mais diversos assuntos e decisões serem tomadas. Além disso, a reunião incluindo toda a rede acontece através de duas regionais ao ano no Sul, no Sudeste, no Centro-Oeste e no Nordeste, além de uma convenção bianual com eventos, *workshops*, treinamentos e reuniões de gestão.

Segundo o entrevistado, o controle de campo é feito de duas formas: por terceirização e pelos consultores da empresa. A BFFC tem um contrato com a empresa de consultoria *Bureau Veritas* para prestar auditoria técnica nas franquias em relação a inspeções de qualidade. Os consultores de campo da empresa, que são consultores de negócios, realizam, através de um *check list*, avaliação em relação à gestão das lojas, analisando também a parte financeira, onde estão os lucros e perdas.

A comunicação do controle gerencial é monitorada através de um sistema, o *software Degust*[®], pertencente à Lins, empresa líder em tecnologia de gestão para o varejo. Através de uma *extranet* que monitora em tempo real o faturamento e a compra de cada unidade, esse sistema de automação comercial permite também que o franqueado tenha um melhor controle do negócio.

4.1.5 Medidas financeiras do Bob's

As informações financeiras trafegam via *internet* e os dados que são armazenados ficam disponíveis para consulta, geração de relatórios e tomada de decisões. A automação permite total controle do franqueado em relação ao orçamento e sua lucratividade. O módulo

“frente de caixa” permite organizar processos para gestão de vendas, e o módulo “gestão” está integrado à rede, permitindo também aos gestores do Bob’s acompanhar em tempo real os indicadores de vendas, financeiro, estoque e custos. A prestação de contas do fundo de *marketing* é divulgada a cada três meses e auditada anualmente. Todas as informações são transformadas em indicadores e servem como base para desenvolvimento, implantação e gestão em termos quantitativos (LAMÔNICA, 2012).

As metas de vendas são analisadas pelos consultores de campo, assim como a gestão financeira da loja, onde se localiza a área de resultados. Através de um *chek list*, definem o plano de visitas com base na necessidade e no potencial de cada loja. As análises são feitas com base nos relatórios que o sistema oferece e também por planilha de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) preenchida pelo franqueado.

Segundo o entrevistado, “o franqueado não tem obrigatoriedade de divulgar números e apresentar relatórios financeiros manuais, porém a maioria entende que isso só tem a acrescentar”. Mesmo que um franqueado deixe de preencher o DRE de um determinado período, os dados do sistema Degust permitem total visão financeira da loja. Segundo o entrevistado, é basicamente através dos dados do DRE – seja o preenchido pelo franqueado, seja o que está disponível no sistema – que acontece a análise da gestão financeira da unidade pela empresa.

Segundo Lamônica (2012), a iniciativa de implantação desses mecanismos de automação foi responsável pelo aumento de 50% do faturamento da marca num espaço de três anos. Segundo dados apurados na entrevista, o *ticket* médio (média em vendas por consumidor) da marca é de R\$ 14,00 e o resultado financeiro da rede de franquias ocorre através da captação dos *royalties*.

Conforme relato do entrevistado, o indicador EVA é utilizado pela BFFC para analisar a rentabilidade das franquias e também demonstrando o valor agregado da rede aos acionistas.

4.1.6 Medidas não financeiras do Bob’s

A empresa afirma que a base de gestão foi modernizada, contando com sistemas de análise de desempenho do *Balanced Scorecard* (BSC) e ferramentas de *Business Intelligence* (BI), num ciclo constante e que precisa sempre ser aprimorado. Em virtude de uma reestruturação organizacional, os planos de ação da empresa são baseados em diversas ferramentas no intuito de buscar melhores práticas de mercado. A utilização de conceitos como a análise *SWOT*, por exemplo, foi aplicada a fim de conhecer mais profundamente os

pontos fracos e fortes da marca. “Com base nas informações coletadas e processadas, montou-se um plano baseado nos 4 Ps: “ *Product* (produto); *Price* (preço); *Promotion* (promoção) e *Plane* (ponto de venda/distribuição). E mais uma quinta força, pessoas” (LAMÔNICA, 2012, p. 77).

Todas as informações são transformadas em indicadores e servem como base para o desenvolvimento, implantação e gestão da metodologia conhecida como BSC, criada pelo professor Robert Kaplan na década de 80, com a finalidade de colocar os objetivos estratégicos de uma forma estruturada e transparente para que todos possam entender o que se busca alcançar, saber comunicar adequadamente e depois fazer o controle. (LAMÔNICA, 2012, p. 117)

Com relação ao controle qualitativo dos produtos, a empresa desenvolveu e implantou um novo projeto tecnológico que compreende as instalações e os equipamentos de lojas; práticas sustentáveis, como por exemplo o *toaster* vertical, que tosta e carameliza 57 pães por minuto; nova chapa que utiliza menos energia e possui sistema de limpeza mais rápida; estufa funcional para manter as carnes pré-fritas; *meat freezer* automático que evita desperdício de energia e matéria-prima.

As franquias são avaliadas mensalmente pelos consultores, em conformidade com a auditoria contratada, através do desempenho em vendas, das avaliações operacionais, da qualidade dos produtos, da eficiência na comunicação e no *marketing* e do relatório do cliente misterioso.

O cliente misterioso, também chamado de cliente secreto, cliente oculto, *secret shopper* ou comprador misterioso, é uma ferramenta bastante utilizada no varejo, que consiste em avaliar o atendimento de determinado estabelecimento através de relatórios de qualificação. A técnica consiste em uma pessoa passar por cliente e posteriormente relatar a experiência de compra em um determinado estabelecimento. A avaliação é realizada em vários critérios, desde atendimento até qualidade do produto, conforme a necessidade pré-estabelecida da empresa contratante. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 413):

Os compradores misteriosos fazem parte de um belo negócio [...] no mundo todo. Redes de *fast food*, lojas famosas, postos de gasolina e até mesmo grandes agências governamentais estão usando compradores misteriosos para identificar e corrigir problemas de atendimento ao cliente. Os serviços podem ser julgados pela importância dada ao cliente e pelo desempenho da empresa.

Os resultados de todas as avaliações são divulgados quadrimestralmente. Nesse intuito o parecer do cliente misterioso pode ajudar o franqueado em vendas, treinamento, motivação e novos negócios. São avaliados 400 itens das lojas, desde a qualidade do insumo, a temperatura dos equipamentos, a forma de montagem dos sanduíches, o tempo de

atendimento, a manipulação, entre outros. Desde o processo de manipulação dos produtos até o processo final, que compreende o atendimento ao consumidor, as equipes das lojas são treinadas para que a padronização seja garantida. Os colaboradores são avaliados pela gerência, e os gerentes são avaliados pelo franqueador, gerando premiações.

As premiações financeiras são diferenciadas de acordo com o cargo. Desde TVs até bicicletas, entre outros objetos. O foco desses prêmios está sempre nos índices avaliados através do BSC. Em 2012, por exemplo, dois carros foram oferecidos como prêmios para os melhores gerentes do Brasil. As premiações aos franqueados não são financeiras. Os prêmios variam: convites para camarote no Carnaval do Rio, convites para feiras internacionais de alimentação, cruzeiros marítimos, entre outros.

Outro tipo de premiação consiste em um reconhecimento da empresa pelo bom desempenho, individualmente, inclusive utilizada internamente para colaboradores BFFC, ocorrendo em todos os níveis. Trata-se de um cartão de reconhecimento em público, utilizado em momento oportuno para alguém merecedor.

Qualquer um pode escrever um cartão. Segundo o entrevistado, o modelo é proveniente da *Yum! Brands*: “*Já aconteceu de o presidente pegar um cartão, escrever e entregar. É um reconhecimento de valor intangível. O importante é que isso seja feito na frente de outras pessoas e geralmente é muito emocionante*”.

O motivo do reconhecimento pode ser uma atitude, o desempenho, uma inovação, entre outros. A posse de cartões de um colaborador significa seu bom desempenho reconhecido e obviamente seu crescimento na empresa. Por esse motivo, a entrega de um cartão é levada com muita seriedade. Segundo o entrevistado existe uma maneira padrão de se fazer o reconhecimento:

“(i) O reconhecedor escreve no cartão, data, assina e diz: Quero fazer um reconhecimento!; (2) Como todo mundo já conhece o modelo, perguntam ao mesmo tempo: Pra quem?; (iii) O reconhecedor informa: [nome]; (iv) e todos perguntam novamente: Por quê?; e (v) o reconhecedor explica o motivo e entrega o cartão”.

Para atender a essa visão de gerir a empresa, foi criada em 2010 a Universidade Corporativa (UC), cujo propósito é qualificar a força de trabalho e abastecer o exército de capital humano da rede, enfatizando o treinamento das pessoas, os insumos, os procedimentos, a tecnologia avançada, os equipamentos e a padronização. Além da UC a empresa desenvolveu um Portal de Treinamento, via intranet, disponibilizando treinamentos e *workshops*. Os treinamentos também funcionam nos CAR (Centro de Apoio aos Restaurantes) que existem em SP e RJ e nos CRTOs (Centro de Referência em Treinamento e Operações)

disponíveis em diversas regiões do país, que são lojas modelo, próprias ou franquias, e também lojas piloto. As reciclagens são feitas *in loco* nas próprias lojas. Os manuais de operação são redigidos com linguagem voltada para os jovens, que são maioria entre os colaboradores das franquias (LAMÔNICA, 2012, p. 94).

A empresa pratica Governança Corporativa, “considerada um elemento importante na estratégia de criar valor” (BFFC, 2013). Nesse intuito, como estratégia de negócios da rede de franquias, uma das ações provenientes da governança corporativa na organização é auditar anualmente o fundo de marketing e propaganda, o que é realizado por uma consultoria de auditoria externa. Conforme declara a BFFC (2013), o Conselho de Administração desenvolve e analisa o desempenho de gestão na execução das estratégias de negócios, com a participação de diretores, em reuniões e através de relatórios e análises apresentadas ao Conselho de Administração e comitês do conselho. Cada comissão é responsável pela revisão e supervisão das atividades da empresa nas áreas designadas em seu Estatuto Social com o intuito de manter os padrões de governança corporativa e de criar valor duradouro para todos os nossos acionistas.

Segundo a empresa, para expansão da rede é dada prioridade ao franqueado já existente. Cada visita do consultor de campo à loja resulta em um relatório denominado REC (Relatório de Experiência de Consumo). O REC é um documento físico elaborado pelo consultor e não está vinculado ao sistema. Nele são medidos o atendimento ao cliente, o desempenho da loja em vendas, o lucro e o prejuízo. Esse relatório é acompanhado pelo consultor, pelo franqueado e pela diretoria da empresa. Segundo o entrevistado, “*se o franqueado consegue reduzir custo para aumentar a lucratividade, entendemos que ele pode falar de novos negócios. Então, são analisados os RECs do franqueado e a possibilidade de crescimento*”.

Em consonância a essa avaliação a empresa estabeleceu dois programas: o Programa de Adequação da Rede (PAR), que estabelece o padrão adequado para as franquias em relação a atendimento, operacional, vendas e estrutura; e o Programa de Expansão da Rede (PER), que reúne o grupo de franqueados aptos à expansão conforme os resultados dos RECs. Só participa do PER quem estiver com o PAR bem qualificado.

Para acompanhar as tendências de mercado, a empresa realiza análises de *benchmarking* e *trade marketing*. Segundo o entrevistado, “*a classe C é hoje o foco de todas as redes de alimentação, pois é a mais emergente desse tipo de consumo*”.

A empresa apurou que o Burger King e o McDonald’s são considerados seus maiores concorrentes. Em termos de estratégia de expansão, enquanto o Bob’s baseia-se no

crescimento da rede, o McDonald's cresce com lojas próprias. A empresa acredita que o fortalecimento e a consolidação da marca Bob's ocorreu na praça do RJ pelo fato de a empresa ser carioca.

4.2 O caso do Giraffas

4.2.1 História e evolução do Giraffas

Inspirados na história de acasalamento de um casal de girafas unidas pelos zoológicos do RJ e do DF, o Giraffas foi fundado por dois jovens universitários em Brasília no ano de 1981, iniciando o processo de *franchising* em 1991. Na época, colocar no cardápio arroz e feijão era uma inovação ímpar no mercado de lanchonete; hoje a proposta da marca vai além, oferecendo opções de refeições rápidas nos modelos de *fast food* e *fast casual*, com um modelo de restaurante que une a agilidade do *fast food* a um ambiente mais aconchegante e serviço em mesa. Essa ideia foi incorporada à rede após a abertura das unidades nos EUA, considerado o país com o *fast food* mais desenvolvido do mundo (GIRAFFAS, 2013).

Liderada por seis sócios, a Giraffas Administradora de Franquias Ltda. é detentora da marca e possui uma rede de franquias com 413 unidades (até o término desta pesquisa) em funcionamento, sendo 407 no Brasil e 6 no exterior (ABF, 2013). O escritório central está localizado em São Paulo, SP. A empresa também é sócia da Tostex, rede de franquias de sanduíches tostados criada na Bahia.

4.2.2 Importância do Giraffas no setor

A empresa, que se orgulha de ser 100% nacional, foi chancelada pelo Selo de Excelência em Franquia de 2003 a 2013 ininterruptamente. Em 2012, gerou 9.000 empregos diretos através de 42 milhões de refeições vendidas. A rede tem como meta chegar em 2014 faturando R\$ 1 bilhão e oferecendo 112 mil empregos diretos (GIRAFFAS, 2013). Como prática sustentável a empresa declara que utiliza os recursos naturais de maneira responsável, de modo a minimizar os impactos dos restaurantes no meio ambiente. Na área social a empresa abre as portas do primeiro emprego para jovens: mais de 40% dos funcionários dos restaurantes têm entre 18 e 27 anos.

O Giraffas promove diversos projetos sociais e culturais com o GirAção e o Giraturma, voltado para público infantil, desenvolvendo publicidades sobre educação e saúde. Esses programas socioambientais também incluem parcerias com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), as Organizações das Nações Unidas (ONU), o Instituto Bатуíra de Saúde Mental, o Hospital do Câncer de Barretos e o Instituto Airton Senna (GIRAFFAS, 2013).

4.2.3 Investimento na rede de franquias Giraffas

De acordo com números divulgados em novembro 2013, para se tornar um franqueado Giraffas o candidato deve desembolsar de R\$ 980 mil a R\$ 1.310 milhão, conforme tamanho do PDV, estimado entre 80 e 300 m², o que também determina o número de funcionários contratados, entre 15 e 50. Esse valor compreende a taxa de franquia, que é de R\$ 60 mil, e um capital de giro entre R\$ 20 e 50 mil, com retorno do investimento estimado em 36 meses. Após a inauguração, são cobrados 4% (quatro por cento) de taxa de propaganda e 5% (cinco por cento) de taxa de *royalties*, baseados no faturamento bruto. O faturamento médio de um PDV gira em torno de R\$ 175 mil (ABF, 2013).

O faturamento em 2012 da rede de franquias foi declarado em R\$ 700 milhões (ABF, 2013).

4.2.4 Processo de controle gerencial do Giraffas

A empresa declara como sendo sua missão “acolher a todos oferecendo a verdadeira comida brasileira, caseira, saborosa e criativa”. Sua visão de negócio é “prazer na alimentação faz as pessoas mais felizes” e seus valores são “Brasilidade, Paixão, Inovação, Prazer, Confiança e Transparência” (GIRAFFAS, 2013).

Segundo a empresa, a nova estrutura da organização resultou em um modelo descentralizado, diferente da gestão familiar anterior. Hoje os sócios formam um Conselho de Administração, e a gestão de todas as áreas é executada por profissionais gabaritados, muitos provenientes, inclusive, da área acadêmica. O Planejamento Estratégico (PE) da empresa é cuidadosamente planejado pelo Conselho Administrativo no início do ano, após análise de resultado do ano anterior. A implementação acontece pelos departamentos, conforme o planejado, que executam as ações utilizando diversos mecanismos de controle. Para aprimorá-los a empresa contratou a consultoria da Fundação Dom Cabral.

Visto o sucesso do suporte administrativo para gerir suas lojas próprias, os franqueados da rede passaram a contratar esse suporte para gerência também das franquias. O negócio prosperou e virou franquia master independente que hoje administra 73 restaurantes da rede. Atualmente a empresa optou por não possuir lojas próprias. As lojas piloto, denominadas na empresa de “lojas escola”, são regionais e atualmente existem nas cidades do Rio de Janeiro, de Brasília e de São Paulo, duas em cada uma dessas cidades. As franquias são eleitas lojas escola pelo padrão de excelência, uma parceria entre a empresa e os franqueados proprietários dessas lojas.

Segundo o gerente de mercado, o consultor de operações utiliza um *chek list* voltado para resultado. Ele analisa as franquias para entender a necessidade do franqueado e detectar o “gargalo” daquela operação, para depois reportar seus relatórios aos gerentes de mercado, que atualmente são cinco para todo o Brasil, cada qual com seu grupo de consultores.

O cuidado com os *Stakeholders* da empresa está presente em todos os aspectos dos negócios. Para garantir o fornecimento com qualidade nos produtos e serviços para a rede de franquia, a área de *supply chain* formou parcerias com grandes marcas, como Batavo, para laticínios; Coca-Cola, para bebidas; DPZ, para publicidade; Fast & Food, para logística; FSB foods, para panificação; McCain, para batatas; Palatare e BRF Brasil Foods, detentora das marcas Sadia e Perdigão, para carnes; Umbigo do Mundo, estratégias em comunicação para público infantil; e Unilever, para molhos e temperos. A gestão de suprimentos da rede segue o modelo *one stop shop*, ou seja, entregando todos os produtos de uma só vez, através do processo de logística da Fast & Food, de forma abrangente, com serviços de valor agregado, alta tecnologia e alta capacidade de agendamento de carga.

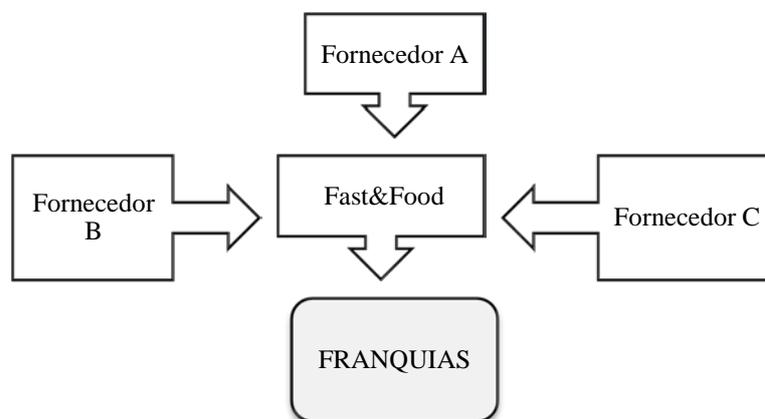


Figura 6 – Processo de distribuição produtos Giraffas.
Fonte: Desenvolvido pela autora.

A rede de franquia tem assessoria em tempo integral através da consultoria de campo. Além disso a área de *Marketing* possui aproximadamente 70 pessoas que visitam as unidades de uma a duas vezes por mês, dependendo da região, com o objetivo de criar, renovar, alinhar toda a rede em relação a campanhas, pois o maior foco da empresa está no *marketing*.

O Conselho de franqueados participa ativamente das tomadas de decisões. As reuniões com a rede de franquia acontecem de várias maneiras. São duas assembleias nacionais, com a participação do presidente, de diretores, gerentes e franqueados. As outras reuniões são regionalizadas ou por área, como por exemplo a reunião do conselho de *marketing* formado por um grupo de franqueados selecionados que realizam estudo de trabalho e discutem a estratégia de *marketing* futura. Dessa forma existem outros comitês: de relacionamento, de gestão de pessoas, de operações, entre outros. Os franqueados participantes são representantes que possuem afinidades com a área específica de acordo com cada comitê.

Outro evento nesse sentido é o encontro nacional de líderes do Brasil, que geralmente acontece em concomitância com uma das assembleias, do qual participam vários franqueados da rede, os gerentes das lojas, os executivos das áreas de *marketing*, de operações, de expansão, de RH e de *supply*. O objetivo é comunicar resultados e traçar novas metas alinhando toda a rede.

Assim como o Bob's, a comunicação do controle gerencial é monitorada através do *software* Degust, permitindo um controle de automação comercial em tempo real, utilizado tanto pelos gestores Giraffas quanto pela rede de franquia. Para ser implantado na rede de franquias do Giraffas o sistema sofreu algumas adaptações conforme as necessidades de gerenciamento apresentadas pela empresa.

4.2.5 Medidas financeiras do Giraffas

Segundo os entrevistados, o processo de gestão inicia com as informações provenientes do sistema Degust. *“Cada vez mais a gente quer apurar e poder medir melhor os resultados das unidades, isso é algo constante. Estamos exigindo novas tecnologias para nos ajudar e para que o franqueado tenha uma melhor experiência no PDV”*.

O sistema foi aprimorado para interagir com um *Pager* que permite mensurar quanto tempo o consumidor leva desde a compra até o momento da entrega produto. O intuito de medir esse índice é diminuir custo e aumentar a eficiência em atendimento. O resultado da loja é baseado no comparativo da média de atendimento da rede *versus* o atendimento de uma unidade específica.

A empresa faz um trabalho forte no intuito de diminuir o custo de investimento de uma loja franqueada, englobando a obra civil, o equipamento e o custo de qualidade dos produtos. O *check list* utilizado pelos consultores é elaborado em *excel* com base em conceito de plano de negócio, reavaliando o negócio do franqueado em diferentes aspectos, principalmente financeiro e em relação à melhoria no custo de ocupação. A base desse plano de negócio são as medidas apresentadas pelo Degust. Segundo os entrevistados: “*é preciso criar rentabilidade no negócio para depois gerar investimentos maiores*”.

Para o Giraffas, uma das análises mais importantes é a de custo do franqueado para alimentos, ou seja, o Custo da Mercadoria Vendida (CMV), que gira em torno de 31% em média. O CMV é analisado através do DRE fornecido pelo *Degust*. Segundo os entrevistados, pesquisas realizadas na própria empresa apuraram que a media de CMV do varejo de alimentação no Brasil é 35%, “*então 31% é um número muito bom que a gente conquistou. Porém há franqueados que conseguem 29%, por isso a meta da empresa é 28%*”.

Segundo a empresa, um dos motivos relaciona-se ao fato de que os produtos de *commodities*, como, arroz, feijão, farinha e óleo, eram disponíveis às franquias pelas marcas homologadas, e o franqueado comprava isso regionalmente e individualmente. Hoje a empresa tem a compra centralizada, o que proporciona uma queda na margem e conseqüentemente também no CMV. Segundo os entrevistados, “*isso é um trabalho da área de Supply: a negociação com o fornecedor. O objetivo é melhorar o negócio do sistema de franquia. Nosso negócio vai ser o melhor negócio de franquia em termos de alimentação no Brasil*”.

O preço praticado para o consumidor é diferenciado por nível de franquia. São três tipos de tabelas de preços com níveis diferentes de poder aquisitivo de consumidor. As tabelas mais altas são para lojas de aeroportos e rodoviárias. Com o aumento na tabela dessas lojas, o CMV praticado cai para 26 ou 27%. Por causar resultados financeiros positivos para as franquias, a linha de ação principal é o CMV.

Segundo a empresa, existe um grupo específico, constituído inclusive de franqueados, cujo intuito é trabalhar para melhorar os processos de controle objetivando redução do CMV, assim como de participação corporativa, visando à redução de outros custos e à melhoria operacional. O ABC é o mecanismo utilizado pela área financeira para medir custos baseando-se nos objetivos econômicos da empresa.

4.2.6 Medidas não financeiras do Giraffas

O controle qualitativo da franquia também inicia com o *Degust* e o *Pager*, pois a medição do tempo de entrega permite analisar a eficiência das unidades com relação ao atendimento e também trabalhar melhor o *marketing*. A utilização do *pager* já é um diferencial, assim como o atendimento tipo *fast casual*, cujo modelo de restaurante é unir a agilidade do *fast food* a um ambiente mais aconchegante e serviço em mesa. Essa ideia foi incorporada à rede após abertura das unidades nos EUA, considerado o país com o *fast food* mais desenvolvido do mundo (GIRAFFAS, 2013). Além disso, a satisfação do consumidor é medida através do programa de cliente misterioso, descrito no caso Bob's, capítulo 4.1.6.

A consultoria de campo relacionada à gestão qualitativa se dá de duas maneiras: através das áreas de *Trade Marketing* e Operacional. São duas áreas independentes, com consultorias diferentes. Segundo a gerente de expansão, o objetivo das visitas da área de *Marketing* é trabalhar o *trade marketing* buscando “gerar ações para gerar fluxo no PDV”, ou seja, avaliar o ponto de venda (PDV) em relação a comunicação visual, potencial regional, oportunidades de ações de *marketing*, desenvolvimento de parcerias, divulgação e fidelização. De acordo com o gerente de mercado, os consultores de operação têm foco na gestão operacional qualitativa como resultado no negócio. Ambas as consultorias são realizadas por colaboradores da própria empresa.

A empresa também disponibiliza para a rede uma assessoria de RH para reciclagem do treinador da unidade. Segundo o gerente de mercado, “cada loja tem a figura de um treinador, então a gente faz a reciclagem dessas pessoas”. A reciclagem é realizada fora da unidade, mas existem também alguns tipos de treinamentos específicos e esporádicos *in loco*.

Segundo os entrevistados, o Giraffas também investe em capital intelectual. O plano de negócios formatado para essa finalidade foi batizado de “Custo de Operar Bem” e envolve basicamente desenvolver uma estrutura de capital humano: “nosso plano está voltado para pessoas”. O plano também serve de base para avaliar fraqueados aptos à expansão. A empresa criou uma competição denominada “talentos que brilham”, inspirada no McDonald's, porém envolvendo o trabalho em equipe. Trata-se da formação de um time composto por um membro da gerência, um treinador e dois membros da operação. O intuito é reforçar o sentimento de grupo e participar de um jogo de perguntas e respostas que iguala todos os participantes. A premiação é em valor intangível e é definida conforme o perfil dos participantes.

Além de treinamentos de acordo com a necessidade de cada franquia, a empresa revisou o portfólio de cursos. O módulo de reciclagem para gestão da franquia, por exemplo, dura 60 dias, quando o franqueado passa por todas as etapas novamente. A empresa também tem parcerias com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), que modelou toda a plataforma de educação a distância (EAD) com cursos feitos, além da revisão dos manuais que já existiam e foram atualizados. O Giraffas aposta no treinamento comportamental acreditando que funciona melhor do que o enfoque operacional e mecanizado.

As questões que abordam o controle qualitativo do *chek list* aplicado em cada unidade pelos consultores resultam em um diagnóstico e, conseqüentemente, em um plano de ações específicas que engloba desde gestão de pessoas até a própria operação do PDV e expansão, envolvendo renegociação de custo do imóvel com *shoppings*, por exemplo, e *layout* da loja. É um momento de repensar o negócio, construindo soluções junto ao franqueado. O trabalho é didático, adaptado aos mais diversos perfis de franqueados, independentemente da formação, o que, na opinião da empresa, é inovador no segmento de franquias. Esse trabalho segue um cronograma que vai se repetindo para ser aprimorado, utilizando o método PDCA, porém de uma maneira macro. Segundo o gerente de mercado, “é um trabalho multidisciplinar”.

Para o controle de qualidade dos alimentos a empresa implantou, juntamente com a ANVISA, um projeto denominado Programa Alimento Seguro (PAS), paralelamente à utilização do BPF. Por conta disso o Giraffas foi escolhido pela ANVISA como uma das redes de referência dos serviços e produtos para os eventos internacionais que o Rio está e estará sediando.

O departamento de *marketing* centralizou e desenvolveu um catálogo de ações aplicáveis a diferentes PDVs, baseado na matriz BCG. De acordo com o diagnóstico, basta implementar um determinado plano. São várias opções de ação, visando à padronização em publicidade e propaganda. A empresa garante que os resultados são satisfatórios e apresentam crescimento de até 60%. A segmentação do território brasileiro para trabalhar as franquias visa fundamentalmente distribuir as pessoas, principalmente mercados, consumidores, lojas e franqueados, por comportamento de consumo e por perfil de negócio.

Segundo o gerente de mercado, o PDCA é outra ferramenta utilizada principalmente nas unidades novas: “*o negócio é como um organismo, vai amadurecendo, tem muito ensaio e erro, faz, avalia. O Giraffas já conquistou um processo bem moldado, desenhado, cuja reprodução praticamente não dá margem a erros*”. A empresa utiliza, ainda, o BSC e a análise *SWOT* para fazer o mapeamento do mercado. A matriz BCG também é utilizada para

análise de expansão da rede. *“Essa ferramenta está presente dentro do nosso plano de negócio, porque usamos o conceito para classificar as franquias, de acordo com o faturamento e o percentual de crescimento comparável com o ano anterior”*.

Ainda segundo o gerente de mercado, um dos trabalhos de *benchmarking* é estudar diversos casos de sucesso no mercado. Para reestruturar as novas estratégias para a rede de franquias uma das inspirações foi o livro da Starbucks Coffee⁷. O texto aborda um movimento de transformação, contado pelo CEO da empresa. *“Todos os líderes estudaram o livro, houve uma preparação. Utilizamos muito a experiência deles para reinventar o Giraffas, sem perder a essência de ser brasileiro, fizemos todo um replanejamento a partir disso”*.

A empresa desenvolve várias pesquisas de *benchmarking*. A exemplo disso, o filho de um dos fundadores e diretor de *marketing* da marca, Alexandre Guerra, desenvolveu pesquisa acadêmica em 2011 pela Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa –, publicada na RAE em 2012, sobre a estratégia de interiorização das cadeias de *fast food* no Brasil com o intuito de estudar a expansão da rede de maneira viável, fora de grandes centros urbanos, numa pesquisa mais aprofundada de *geomarketing*.

Outra estratégia que vem sendo implantada é promover a Inteligência Operacional (OI) nos restaurantes para eliminar a cultura da negligência. *“O que a cultura da negligência tem a ver com a operação? À distância nada, mas tem tudo a ver, porque se a gente for negligente no PDV é o caos”*.

O diferencial da marca é ser atrativo para um público eclético. São 11 opções de sanduíches e mais de 30 pratos diferentes. Os pratos infantis induzem as crianças a comer comida de verdade. Para trabalhar a vantagem competitiva a empresa utiliza o RBV como ferramenta de análise para desenvolvimento de novos produtos.

A expansão da rede está pautada na análise de todas as ferramentas aplicadas. Os franqueados aptos ao crescimento são incentivados não só a crescer na rede, como também a adquirir franquias da nova marca Tostex, pois a ideia é expandir a marca para todo o País. Nesse aspecto a empresa utiliza a mesma estratégia de O Boticário e suas marcas correlatas. O Giraffas dará prioridade a seus principais franqueados na abertura de unidades da rede Tostex. A meta é chegar a 200 lojas até 2020.

⁷ A história de sucesso da rede Starbucks é contada no livro de Joseph Michelli e mostra como a empresa conseguiu transformar uma xícara de café em um fenômeno empresarial de âmbito mundial. O autor demonstra os princípios básicos de liderança que transformaram uma ideia comum em uma experiência extraordinária. São Paulo, Elsevier, 4ª Ed., 2007.

4.3 O caso da Vivenda do Camarão

4.3.1 História e evolução da Vivenda do Camarão

Proveniente de uma estrutura familiar, a Vivenda do Camarão teve início a partir de um restaurante paulistano, no bairro Moema, que utilizava o *slogan* “Camarão a preço justo”, criado pelo economista Fernando Leite Perri.

A empresa, que é pioneira em franquias de frutos do mar no país, surgiu em 1984 com o intuito de oferecer a sofisticação e a qualidade do camarão a preços acessíveis. O processo de *franchising* teve início em 1997. A rede possui 196 unidades (até o término desta pesquisa) em funcionamento, sendo que 134, incluindo as 3 unidades no exterior, são próprias ou em parceria e 65 são franqueadas (ABF; VIVENDA DO CAMARÃO, 2013).

Atualmente a *Great Food* Produtos Alimentícios Ltda., da mesma família fundadora, é a detentora da marca e contou com a assessoria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para se estruturar. A matriz está localizada em Cotia, SP, onde também funciona a Central Processadora de Alimentos (CPA), unidade fabril que processa cerca de 2000 toneladas de pescados por ano.

A empresa participa de algumas parcerias como, por exemplo, com o Grupo Pão de Açúcar, para a comercialização dos produtos congelados nas lojas do estado de SP e nas *rotisseries* do mesmo Grupo, e também com a Sapore, empresa que atua no segmento de restaurantes corporativos atendendo empresas como TAM, Itaú, Santander, entre outras.

4.3.2 A importância da Vivenda do Camarão no setor

A empresa foi chancelada pelo Selo de Excelência em Franquia de 2003 a 2013 ininterruptamente e tem condecoração do troféu *Hors Concours* na categoria Restaurante do Prêmio ALSHOP por ganhar quatro vezes consecutivas, pelo voto do consumidor – em 2006, 2007, 2008 e 2009. Em 2012 conseguiu o 2º lugar no prêmio cedido pelo evento da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (PEGN) no quesito Melhores Franquias do Brasil, prêmio que, em 2004, foi alcançado em 1º Lugar. Em 2011 recebeu da ABF o título inédito de Melhor Franqueadora do Ano, entre todas as categorias (ABF, 2013). A consolidação da

marca garantiu a certificação para exportação de alimentos prontos para os EUA através da *Food and Drug Administration* (FDA), como também para a Comunidade Europeia.

Na unidade fabril de 3.500 m², são processadas cerca de 70 toneladas de pescados por mês, o que torna a Vivenda a maior compradora de camarão da América Latina (ABIA, 2013). Atualmente a empresa emprega aproximadamente 2.100 funcionários, sendo 1.600 diretos e 600 indiretos, na da rede de franquia.

Com relação à responsabilidade socioambiental a empresa participa de projetos para Jovens Assistidos da Casa Naim – Aliança de Misericórdia e contribui para a preservação do meio ambiente através do reuso de água, projeto de desenvolvimento próprio.

Além disso, o departamento de *marketing* da Vivenda do Camarão criou uma turminha de mascotes para entreter o público infantil e promover campanhas educacionais. O refugo do camarão tem destino sustentável: a casca é vendida para empresas que fazem farinha e ração animal.

4.3.3 Investimentos na rede de franquias Vivenda do Camarão

Para se tornar um franqueado da Vivenda do Camarão o candidato deverá desembolsar de R\$ 445 a 582 mil, de acordo com o tamanho da loja, que poderá ter um espaço de 35 a 50 m², com uma equipe de funcionários de 10 a 14 pessoas. Esse valor compreende a taxa de franquia, que é R\$ 47 mil, e um capital de giro entre R\$ 30 e 35 mil, com retorno do investimento estimado entre 24 e 36 meses. A Vivenda do camarão não cobra taxa de propaganda e de *royalties*. O faturamento médio de um PDV é estimado em torno de R\$ 100 mil (ABF, 2013). O faturamento da rede de franquias em 2012 foi de R\$ 150 milhões (VIVENDA, 2013).

4.3.4 Processo de controle gerencial da Vivenda do Camarão

O controle gerencial da Vivenda do Camarão, segundo o entrevistado, é estruturado cuidadosamente, respaldado em uma filosofia que cultua a qualidade. A empresa declara que “a grande missão da Vivenda é tornar o camarão e os mais diversos frutos do mar acessíveis para as pessoas, sem perder sua sofisticação, requinte e, o mais importante, a qualidade”.

Sua visão de negócio é “Ser reconhecida como a melhor escolha entre os restaurantes especializados em frutos do mar no Brasil e no exterior, com as receitas mais gostosas, um serviço diferenciado e preços justos” (VIVENDA, 2013).

Segundo o entrevistado, o Planejamento Estratégico (PE) da empresa é realizado anualmente, ao final do ano, por departamento. A avaliação é baseada na análise de desempenho, considerando metas individuais, orçamentos, resultados, expectativas e projeções para o próximo período. Posteriormente os projetos de cada departamento são incorporados à sua divisão de diretoria e finalmente ao PE geral da empresa, incluindo a revisão dos valores e a da visão, baseado nos princípios do BSC.

A Vivenda do camarão é uma empresa familiar, possui uma estrutura centralizada e a diretoria é constituída pelos membros da família. Diferentemente das outras franqueadoras estudadas nesta pesquisa, a franqueadora possui mais lojas próprias ou em parceria do que franquias. O motivo é diluir o custo de manutenção da estrutura de apoio. Segundo o entrevistado,

“Se a gente monta uma estrutura para atender uma loja própria, com escritório regional e capital humano, uma vez que a estrutura está montada optamos por crescer só com lojas próprias naquela região, pois a ideia da franquia é não ter custos diretos”.

Todos os alimentos comercializados nas lojas são processados na CPA, em Cotia, com a moderna tecnologia *Cook Chill*, que permite agilidade na produção e no envase, garantindo a padronização dos pratos.

Os fornecedores das demais matérias-primas são rigorosamente selecionados pelo departamento de qualidade, destacando-se: AMBEV para bebidas, Coronata para laticínios, Camil para grãos e, para vegetais, a *Great Food*, que fornece exclusivamente produtos semielaborados, embalados e congelados em porções individuais (VIVENDA..., 2013).

No caso das regiões mais distantes do país e no exterior, para a aquisição de produtos que exijam fornecimento local, como por exemplo as hortaliças, o controle de qualidade da CPA pesquisa e elabora uma relação de marcas homologadas.

A logística de abastecimento é planejada de acordo com a distância das unidades e executada por frota própria, salvo as bebidas, que são fornecidas diretamente às lojas.

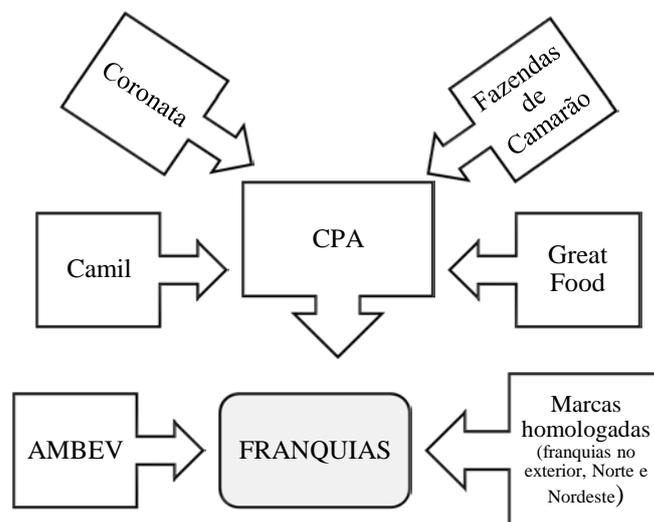


Figura 7 – Processo de distribuição produtos Vivenda do Camarão.
Fote: Desenvolvido pela autora.

A rede de franquias recebe suporte ao franqueado com manuais e orientações sobre métodos e processos, projetos de operação mercadológica e organizacional, treinamento para equipe, constante comunicação, orientação de gestão, acompanhamento nutricional e de controle de qualidade. Os consultores de campo, todos nutricionistas, fazem visitas mensais nas unidades para suporte de gestão, tanto qualitativa quanto quantitativa.

Através de um *chek list* a unidade é analisada e avaliada. Além dos nutricionistas, cada loja própria ou parceira possui um supervisor. No caso das franquias, o supervisor é o próprio franqueado e ainda existe um terceiro supervisor que presta consultoria para um grupo de franquias de acordo com cada região. Além disso, a empresa dispõe de 115 lojas piloto aptas para treinamento.

O sistema de automação utilizado pela empresa foi adquirido e readaptado pelo departamento de TI da empresa. Segundo o entrevistado, “a opção de compra ocorreu pela facilidade, praticidade e custo. Compramos o que está pronto e adaptamos para a nossa realidade”.

O papel da *intranet* em relação ao controle gerencial ou ao planejamento estratégico é comunicar e orientar a rede, além de proporcionar a acessibilidade a resultados das unidades.

Os usuários têm acesso aos números de sua franquia em particular e também podem visualizar a média da rede. *“Todo sistema de controle é sempre implantado primeiro em nossas lojas próprias. Depois dos ajustes, levamos para as franquias”.*

4.3.5 Medidas financeiras da Vivenda do Camarão

Financeiramente o sistema de controle gerencial apontado pela empresa, com relação à rede de franquias, envolve análise de desempenho mensal das unidades, de acordo as metas de vendas estipuladas e cumpridas; já a lucratividade das unidades individualmente e por região se dá com base no DRE.

Segundo o entrevistado,

“A empresa acompanha todos os índices de vendas das lojas: projetamos a expansão, analisamos o desempenho de cada região, decidimos se alguma delas necessita de algum trabalho diferenciado em relação à melhoria de desempenho, de marketing, etc... Intensificamos contatos com os shoppings no intuito de eles apresentarem investidores ou obtermos novas oportunidades”.

No caso do controle interno da empresa, a avaliação é feita através do cumprimento orçamentário, elaborado individualmente e por setor, baseado na análise de desempenho atrelada ao PE, considerando metas individuais, resultados e projeções para o próximo período. A medição do desempenho baseia-se na metodologia do BSC. As projeções de expansão da rede também são cuidadosamente planejadas. Segundo o entrevistado:

“Se meu departamento quer internacionalizar, por exemplo, participar de feiras, eventos internacionais, prospecção, isso deve estar dentro do orçamento. Mas a diretoria tem uma grande participação para ‘desenhar’ a região onde vamos trabalhar. Esse planejamento pode ser alterado periodicamente conforme a necessidade, porém sempre dentro do orçamento.”

Além do planejamento orçamentário, o planejamento financeiro para as franquias, individualmente, é feito de acordo com o perfil da região. Segundo o entrevistado, tanto para as franquias novas como para as já em atividade *“é realizada uma comparação com outras lojas em funcionamento e mesmo perfil. A projeção é baseada por uma estimativa de resultado o mais próximo possível da realidade”.*

O *check list* elaborado e avaliado pelos consultores de campo também é utilizado como instrumento de análise quantitativa pelo supervisor de área. Na orientação de gestão financeira é analisado o CMV e este é comparado com a média da rede, a lucratividade e os índices de

vendas. Na visita feita pelo supervisor de franquias são abordados assuntos de aspecto operacional, comercial e financeiro da loja. Segundo o entrevistado, “*nesse último caso não existe quantidade prevista de visitas, ou seja, de acordo com nossa análise verificamos a necessidade de o supervisor visitar mais uma loja do que outra*”.

As metas traçadas para as franquias individualmente são planejadas pelos próprios franqueados, orientados por treinamentos constantes de gestão.

O preço dos pratos praticado nas unidades é padrão, porém a empresa trabalha com 3 cardápios – níveis 1, 2 e 3 –, igual ao sistema adotado pelo Giraffas abordado no capítulo 4.2.5. As refeições são idênticas na composição, mas diferenciam no valor dependendo do perfil do público, em uma variação praticamente irrisória de R\$ 1,00, por exemplo. O *ticket* médio da loja gira em torno de R\$ 25,00, e a margem de lucro do franqueado gira em torno R\$ 14 a 20%.

A empresa não cobra *royalties*, o benefício financeiro da rede de franquias acontece exclusivamente das vendas dos produtos. Em contrapartida é exigido o demonstrativo do resultado operacional da loja de todos os franqueados. Os dados dos demonstrativos financeiros individuais são compilados em uma planilha máster elaborada em *Excel*. Essa planilha demonstra o histórico financeiro de toda a rede – individualmente, por região e geral. Desse modo são realizadas várias análises de resultados: desempenho, CMV, lucro, prejuízo e vendas.

O sistema utilizado nas lojas se dá através de uma *intranet*. Porém, a empresa não analisa o estoque das unidades pelo sistema, mas sim pelas compras daquela franquia. “*Por exemplo, se ele compra R\$ 40.000,00 não tem como faturar R\$ 300.000,00*”. Como a filosofia da empresa sobre a relação entre franqueado e franqueador é baseada na confiança, ela acredita que não há distorção dos números. O principal índice medido no controle financeiro é o CMV.

As características do DRE da Vivenda do Camarão utilizadas para análise da rede de franquias são: discriminação das receitas da loja, por espécie, demonstrando o somatório do faturamento; demonstração do custo das mercadorias vendidas, desde o prato principal até acompanhamentos e outros produtos de composição da refeição; despesas proporcionais; despesas com pessoal, desde remuneração até encargos; despesas operacionais; despesas administrativas. O demonstrativo informa valores em reais e em percentual proporcional de item e ao final todos os totais, somatórios e resultados líquidos.

4.3.6 Medidas não financeiras da Vivenda do Camarão

O controle gerencial qualitativo da empresa também é baseado no BSC para monitorar o cumprimento do PE. Semanalmente, a empresa reúne os principais executivos e realiza uma reunião de pauta programada em que são discutidos os mais diversos assuntos relacionados à rede de franquias, provenientes dos relatórios de DRE e das análises de *chek list*.

O controle dos produtos é rigoroso e se inicia na aquisição da principal matéria-prima e diferencial da marca, os camarões. Todos são provenientes de fazendas especializadas e inspecionadas periodicamente para garantir que a carcinicultura praticada seja saudável e isenta do uso de conservantes e aromatizantes.

Para o processamento dos alimentos é adotada a tecnologia *Cook Chill*, na qual os produtos são submetidos à cocção, embalados a quente e fechados hermeticamente em embalagens resistentes à passagem de gases. Em seguida os produtos são resfriados e congelados em túneis de nitrogênio líquido, o que permite a manutenção de todas as características naturais do alimento. As salas de manipulação dos produtos são mantidas em temperaturas baixas visando manter a integridade dos alimentos. Nas lojas o alimento não sofre manipulação. Cada prato é padronizado e tem um número determinado de camarões, por exemplo. Para todos os lotes existe uma contraprova até o vencimento daquele produto.

Para o controle de qualidade dos alimentos nas lojas são realizadas visitas mensais pelas consultoras de campo, que são nutricionistas. O principal objetivo é focar uma análise na parte operacional, principalmente em relação aos alimentos. São medidos e analisados a temperatura da Câmara Fria, a temperatura dos pratos e o POP (Procedimento Operacional Padronizado). Em relação ao operacional, os principais índices medidos são produtos vencidos, falta de produtos, tempo de descongelamento dos produtos e tempo de entrega dos pratos. Todos esses parâmetros são analisados através do sistema, mas os resultados são confirmados a cada visita dos consultores e supervisores.

A empresa acredita que o cuidado com o consumidor, assim como a preocupação em manter sua fidelidade, é trabalhado oferecendo produto de altíssima qualidade e atendimento cordial que as equipes das lojas adquirem através de treinamentos e incentivos.

Tanto franqueados como suas equipes são monitorados por desempenho. No caso das equipes os franqueados são treinados e orientados para planejar suas metas e motivar seus colaboradores com premiações. A franqueadora também incentiva as unidades através de um *ranking da rede*, apurado pela *intranet*: a loja com a melhor equipe ganha prêmio em dinheiro. Segundo o entrevistado, “*anualmente premiamos os franqueados através de uma avaliação*

bimestral que resulta nas melhores franquias com classificação de 1º, 2º e 3º lugares. As premiações são variadas, como, por exemplo, viagens". Portanto, o perfil do franqueado é medido de acordo com o processo de premiação de Melhor Franquia da Rede.

A governança corporativa é praticada na rede de franquias através do conselho de franqueados. As reuniões são agendadas conforme necessidade, sem um cronograma específico.

Com relação à expansão da rede de franquias, ela acontece de três maneiras: (i) crescimento do franqueado, (ii) crescimento de lojas próprias ou em parceria, (iii) franqueados novos. A média de unidades por franqueado na rede Vivenda do Camarão é de duas a três lojas. Segundo o entrevistado, "*existe franqueado na rede com 7 PDVs*".

A análise para expansão de um franqueado é baseada nos resultados dos PDVs que ele já possui. Segundo o entrevistado,

"A prioridade é sempre do franqueado, pois apesar de a empresa não ter contrato de exclusividade, é um posicionamento puramente ético dar a preferência para quem já possui franquia. Sempre apresentamos as novas oportunidades para o franqueado que já existe, salvo franqueado com operação ruim. Se acontecer de surgir uma oportunidade a preferência não será dele, pois não tem por que aumentar o problema."

Ainda com relação à expansão, a empresa analisa o mercado através de várias fontes e baseada em vários estudos, como, por exemplo, pelas informações de onde vão surgir bons *shoppings* e analisando a qualidade da perspectiva de mercado desses novos *shoppings*. A ferramenta utilizada para auxiliar esse estudo é a análise *SWOT*, considerando desde a definição do perfil do franqueado até o cuidado com a escolha do ponto, o fluxo de pessoas, a vizinhança, a concorrência. No caso de expansão no exterior do país, são utilizadas pesquisas primárias e secundárias para determinar as regiões que serão trabalhadas. Em quaisquer situações envolvendo expansão, após os resultados das análises terem sido positivos, a projeção de crescimento é incluída na meta anual da empresa.

O *benchmarking* é desenvolvido de diversas maneiras, inclusive com a participação dos franqueados. Segundo o entrevistado, "*existe um campo no sistema intitulado 'deu certo', onde o franqueado relata coisas que ele vê no mercado e considera viável aplicar na rede, inclusive pesquisas de benchmarking*".

A empresa considera seus maiores concorrentes as marcas que utilizam o conceito *food service*, como Giraffas, Habib's e Spoleto. Trabalha sua vantagem competitiva mantendo

o diferencial de oferecer um produto nobre ao consumidor com a mesma qualidade exigida na Europa, no Japão e na América do Norte, mas a preços populares.

Vale ressaltar que para trabalhar a expansão no exterior foi adquirida, através de uma empresa estrangeira especializada em *branding*, a patente da marca *Shrimp House*[®], que será a bandeira internacional da marca, porém sem descaracterizar seu conceito.

4.4 O caso do Habib's

4.4.1 História e evolução do Habib's

Proveniente de uma padaria familiar que depois virou lanchonete e inspirado por um cozinheiro aposentado com conhecimento de excelência em comida árabe, o médico e presidente do Grupo Alsaraiva, Sr. Antonio Alberto Saraiva, fundou a marca Habib's em 1988, com a primeira loja no bairro da Lapa, em São Paulo, SP. Na mesma cidade, em 1991, inaugurou a Central de Produção e associou-se à ABF, iniciando o processo de *franchising* em 1992. Até o término desta pesquisa, a rede de franquias Habib's possuía 430 unidades em funcionamento, 200 próprias ou em parceria e 230 franqueadas (HABIB'S, 2013). O principal objetivo do Habib's é oferecer aos clientes preços baixos. A empresa declara em seu *site*: “somos a maior rede de *fast food* de culinária árabe do mundo. E com orgulho de ser genuinamente brasileira”.

A marca pertence ao grupo Alsaraiva Comércio e Empreendimentos Imobiliários e Participações Ltda., com sede na cidade de São Paulo. O Grupo também detém as marcas Ragazzo, Box30, Tendall Grill e Picanha Grill, especializadas em *fast food* de culinária italiana, salgadinhos e carnes, respectivamente. O Grupo possui nove centrais de manipulação e distribuição, além de outros empreendimentos que são fornecedores exclusivos da rede de franquias Habib's: Promilat, de laticínios; *Ice Lips*, de sorvetes; e *Arabian Bread*, de padarias. Além dessas fábricas, para o setor de serviços também foram criadas as empresas PPM, agência de propaganda; Franconsult, consultoria de franquia; Plannej, consultoria imobiliária; Vector 7, escritório de arquitetura; Upstage, serviço de *call center* para as demandas de *delivery* e do serviço de atendimento ao cliente (SAC) “Alô, Tia Eda”; e Bib'Tur, agência de viagens. O grupo declara que emprega 22 mil colaboradores (HABIB'S, 2013).

De acordo com o gerente regional, essas empresas criadas pelo grupo são independentes. Por serem especializadas em suas áreas, elas também prestam serviços a

outras empresas, como o Itaú e o Carrefour. Segundo o entrevistado, “A Promilat, por exemplo, atende 70% ao Habib’s e 30% para outros clientes. Ela é a maior produtora de queijo frescal do Brasil”.

4.4.2 A importância do Habib’s no setor

A empresa foi chancelada pelo Selo de Excelência em Franquia de 1999 a 2013 ininterruptamente, além de ter recebido o título de Franquia Mais Admirada pela *Franchising University*. Em relação ao *ranking* das franquias que mais faturaram em 2012, o Habib’s conquistou o sexto lugar, atrás de O Boticário, McDonald’s, Dia, Localiza Rent a Car e Flaytour Franchising, respectivamente. O precursor e presidente do Grupo é considerado um dos empresários de maior destaque no *franchising* do Brasil (ABF, 2013). Com relação a responsabilidade social e sustentabilidade, o Habib’s participa de vários projetos, como por exemplo o Projeto Vida, visando a sustentabilidade e educação; o Bib’s Dia Genial, doação de renda para Instituições infantis e de saúde; e no esporte como patrocinador do São Paulo Futebol Clube.

4.4.3 Investimentos na rede de franquias Habib’s

De acordo com números divulgados em novembro 2013, para se tornar um franqueado Habib’s o candidato deverá desembolsar de 800 a 2.000 mil reais, de acordo com sua opção de PDV: loja convencional, que reúne salão, balcão, *drive, delivery* e salão de festa; *cover fast – fast*, contendo salão de atendimento; ou *fast*, contendo apenas o balcão de atendimento. A opção também vai determinar o número de lugares previstos na loja para acomodar o consumidor, podendo ser, respectivamente, a partir de 110; de 40 a 110; ou zero, contando apenas com os assentos da praça de alimentação em caso de lojas situadas em *shoppings*. A taxa de franquia é R\$ 85 mil, com retorno estimado de 24 meses. Após a inauguração, são cobrados 4% (quatro por cento) de taxa de propaganda e 5% (cinco por cento) de taxa de *royalties*, baseados no faturamento bruto e obtendo uma lucratividade média de 15% (quinze por cento). O faturamento médio de um PDV gira em torno de R\$ 250 mil (HABIB’S, 2013).

Apesar de não divulgar oficialmente, uma reportagem da revista ISTO É Dinheiro⁸ em maio 2013 informou que a estimativa de faturamento em 2012 do Grupo Alsaiva tenha sido de R\$ 2 bilhões.

4.4.4 Processo de controle gerencial do Habib's

Conforme divulgação no *site* da empresa, sua missão é “Servir bons produtos, da maneira mais rápida, sempre com muita atenção, aos menores preços possíveis, em um ambiente agradável e limpo”, e sua visão de negócio é “Ser uma marca visionária ao combinar lucratividade com a autêntica vocação de servir as pessoas, oferecendo-lhes o máximo das vantagens funcionais e emocionais aos menores preços possíveis” (HABIBS, 2013).

A empresa declara que o processo de controle gerencial inicia no começo do ano, quando é realizada uma reunião entre o presidente e os diretores para a elaboração de um PE. As metas então são estabelecidas e repassadas pelos diretores para suas equipes. O intuito é tornar o processo de tomada de decisão facilitado e compartilhado.

Mas, apesar de divulgar que a autonomia é concedida aos funcionários, o Habib's é uma empresa familiar, e os membros da família atuam em todas as áreas. A empresa considera que os principais *stakeholders* são o franqueado e o colaborador, por isso recebem apoio especial de treinamento, suporte e aprimoramento de carreira por meio da Universidade Habib's (UH), isto é, de formação e capacitação corporativa objetivando a excelência de qualidade de produtos e serviços da rede (HABIB'S, 2013).

O PE da empresa tem metas estabelecidas até 2020. Para que os resultados sejam alcançados o Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) foi elaborado para capacitar e aperfeiçoar os executivos da empresa, implementando diversos conceitos de liderança, como o CHA, que reúne Conhecimento (saber fazer), Habilidade (poder fazer) e atitude (querer fazer). Dessa forma são criadas novas práticas ou soluções são encontradas para que os resultados sejam eficientes e cada vez mais ágeis.

As reuniões com os franqueados são realizadas por grupos regionais, a cada dois meses, e acontecem entre os franqueados e o gerente regional. A cada três meses há uma reunião com todos os gerentes regionais do Brasil para serem discutidos números e comparativos. Já as convenções anuais envolvem franqueados em destaque, pois na ocasião

⁸ Disponível em <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/118289_A+FORMULA+DO+HABIBS>. Acesso em set. 2013.

também acontecem as premiações e discussões sobre metas futuras para a empresa. Em 2013 a empresa comemorou seus 25 anos e a convenção aconteceu num cruzeiro marítimo. Não há conselho de franqueados atuante (AFRAS, 2013, p. 15).

Conforme declaração do seu presidente Alberto Saraiva na 13ª Convenção da ABF, *"nossa empresa está totalmente verticalizada, o que reduz custo e nos dá margem para enfrentar as oscilações do mercado"* (ABF, 2013).

O lema do Grupo Alsaraiva é “verticalizar o que puder, gastando o mínimo possível com serviços terceirizados” (HABIB’S, 2013). Essa sempre foi a filosofia da empresa, defendendo que as vantagens de contar com uma estrutura verticalizada referem-se à garantia do padrão e do controle de qualidade e, principalmente, à segurança no sistema de suprimentos (AZEVEDO; SILVA, 2002).

Regionalmente, tudo começa pela Central de Produção, onde é criada uma cozinha central e, conseqüentemente, inaugurada a primeira loja, que também servirá como loja piloto. Segundo o entrevistado, a master franquía pode ser própria ou franqueada. Quando uma região é desbravada por um franqueado master, este adquire o direito de explorá-la, ou seja, as próximas franquias serão administradas pela master regional. *“Até mesmo porque o investimento estrutural em relação a cozinha central e escritório regional é grande”*. O grupo de lojas de uma regional não precisa necessariamente ser da master; podem ser franqueados independentes, mas sob concessão da master.

Segundo o entrevistado, pela complexidade e necessidade estrutural, a formação do perfil do candidato a novo franqueado é criteriosa: *“somos criteriosos e fiéis à filosofia da empresa”*. A Franconsult®, que é a empresa de captação e expansão da marca, analisa o candidato e aprova dentro dos padrões estabelecidos. Depois o departamento de franquía cuida desse novo franqueado.

Para cada uma das 13 másteres franquias existem células regionais com as mesmas disciplinas e estruturas complexas. Elas estão localizadas em regiões estratégicas, como por exemplo São Paulo, Belo Horizonte, Rio, Salvador, Goiânia, Porto Alegre, Fortaleza, entre outras.

Para iniciar um processo de franquía Habib’s é necessário existir uma regional ou, na ausência desta, implantá-la, pois a durabilidade de certas matérias-primas é em média de três a quatro dias, ainda que alguns produtos sejam provenientes das fábricas. Por isso há necessidade de uma cozinha central regional mais próxima possível das franquias de um região específica, o que, na opinião da empresa, facilita a logística de abastecimento, representada a seguir:

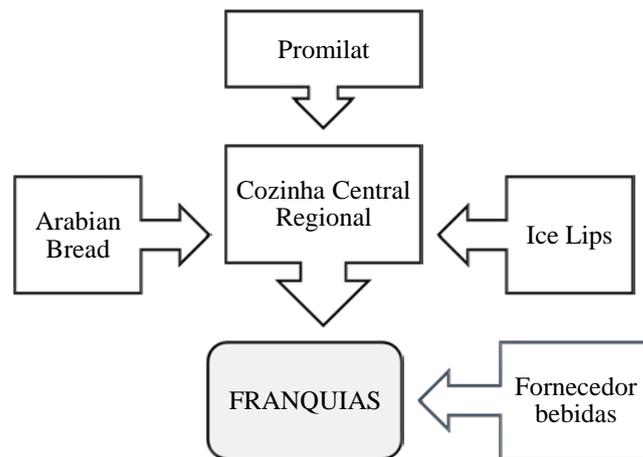


Figura 8 - Processo de distribuição de produtos Habib's.
Fonte: Desenvolvido pela autora.

O Departamento de Apoio às Centrais (DAC) analisa as três vertentes internas das másteres regionais: econômica, contabilista e o mapa de produção com a meta de buscar a qualidade com menor custo (HABIB'S GESTORES, 2011). Segundo o entrevistado, o controle gerencial Habib's é complexo. Os consultores de campo prestam total assistência, de acordo com a necessidade da loja. *“Se for necessário 10 visitas no mês, elas vão acontecer”*. O custo das visitas é totalmente do Habib's, inclusive locomoção e hotel dos treinadores, caso necessite do *staff* da matriz. O franqueado solicita e a empresa atende.

Desde 2001 a empresa implantou o SAC através do “Alô, Tia Eda”. Além disso, a Foxline trabalha para garantir que as entregas do *delivery* cumpram o tempo prometido de no máximo 28 minutos. Através de um *software* inteligente, o telefonema do consumidor, de qualquer lugar do Brasil, é recebido por uma central que imediatamente localiza a loja mais próxima para a entrega e efetua o processo de montagem do pedido. Esse sistema é programado, também, para detectar, analisar e correlacionar o estoque da loja com a confirmação dos produtos solicitados.

O sistema utilizado pelas lojas foi desenvolvido pelo departamento de TI do Grupo especialmente para a rede de franquia Habib's. Segundo o entrevistado, *“no início de tudo, as primeiras lojas tinham sistema manual tipo colmeia de restaurante, onde os pedidos dos clientes eram separados em escaninhos”*.

4.4.5 Medidas financeiras do Habib's

O controle de estoque das lojas é baseado em estatísticas de venda: o sistema aponta os maiores índices de vendas por período e quantidade. Os produtos são enviados do estique da cozinha central para os PDVs baseando-se nessa estatística de vendas.

Segundo a empresa, as metas de faturamento de cada loja são estipuladas individualmente, através de um Orçamento, com base no histórico, na projeção de crescimento e na média regional comparativa de outras franquias de mesmo perfil. Desta maneira as características regionais e as diferenças são consideradas para melhor analisar a rede.

Os gerentes regionais utilizam um DRE elaborado em uma planilha *Excel*, alimentada pelos números que o sistema oferece. Essa planilha macro demonstra os comparativos por períodos: anual (anos anteriores), mês anterior ou trimestral. Também apresenta gráficos de evolução.

Toda a equipe gerencial, desde a diretoria até os consultores de campo, é alimentada por essas informações simultaneamente no intuito de trabalhar a melhoria da rede. O controladores financeiros utilizam o Custo Padrão como ferramenta para melhorar os custos de produção.

Cada loja, em particular, também tem análise da sua própria gestão no que se refere às metas da equipe. Os garçons possuem relatórios individuais, controlados pelo sistema através da numeração do pedido *versus* garçom *versus* consumidor, pois eles são considerados vendedores. As premiações para os colaboradores das franquias acontecem conforme o cumprimento das metas, sempre em dinheiro.

O sistema de automação utilizado também monitora todos os números em relação a faturamento, TC (taxa de conversão), *ticket* médio, QC (quantidade de cliente) e metas gerais da loja. Através das informações do sistema, os consultores elaboram um *check list* analítico quantitativo. Os relatórios gerados permitem ao consultor analisar quantitativamente os PDVs. O sistema é bastante seguro, tornando-se difícil burlá-lo.

Segundo o entrevistado, “*deixamos de mensurar somente o faturamento e o lucro, passando a considerar, também, o QC e a TC, o que é muito importante em relação às vendas*”.

4.4.6 Medidas não financeiras do Habib's

No que se refere ao controle gerencial qualitativo dos alimentos, a empresa possui a Central de Qualidade e Produção (CQP), um departamento facilitador que realiza um *link* entre a Central de Produção e cada unidade. A empresa percebe com clareza que a Central de Produção é o coração de tudo, que sem ela nenhuma loja funcionaria. Desse modo o CQP tem como foco a busca contínua pela qualidade, baseado no conceito da BPF.

Formada por colaboradores e atuando em todas as centrais de produção, a equipe do CQP realiza o acompanhamento da produção e analisa as boas práticas de higiene e manipulação de alimentos em todos os processos, desde o início até a expedição (HABIB'S GESTORES, 2011).

Em consonância com o CQP, para garantir a qualidade também na rede de franquia, o Controle de Qualidade e Supervisão (CQS), composto por nutricionistas, realiza a análise das lojas com relação aos conceitos dos padrões, verificando se a estrutura da loja é favorável ao cliente, desenvolvendo e acompanhando os chefes de cozinha. Pertencente ao Departamento de Qualidade, a equipe do CQS é formada por profissionais especialistas em qualidade de alimentos. Esses especialistas de qualidade realizam em média duas visitas técnicas por mês. Tais visitas duram aproximadamente quatro horas e as vistorias incluem, entre outras coisas, as áreas internas, externas, estacionamento e lixeiras (HABIB'S GESTORES, 2011). A equipe de CQS antevê a visita da vigilância sanitária e é bem mais criteriosa.

O instrumento de análise do CQS é um *check list* que mapeia itens de legislação e padrões da rede, gerando uma nota para cada loja. Também são emitidos os relatórios de planejamento de área com ações que envolvam as colunas mestras das lojas. Através deles tudo na área de qualidade é mensurado, com prazo e data determinada para acontecer. Segundo o entrevistado, essa ferramenta segue as diretrizes do PDCA e permite visualizar como a loja está e para onde está caminhando em termos operacionais. São emitidos relatórios diários sobre reclamações de atendimento, demora, erro, falta de produto na entrega (proveniente do *drive* ou do *delivery*), produto trocado e DTA (doenças transmitidas por alimentos).

Os casos de reclamação dos consumidores são analisados separadamente. É criado um protocolo e encaminhado para o consultor de campo, para o gerente da loja, para a analista de qualidade matriz, enfim, para todos que estarão envolvidos com a solução do problema. O cliente é contatado com o intuito de fazer a apuração: como, onde, quando e por que

aconteceu o emprevisto. Quando acontece um DTA reincidente em uma determinada unidade, a loja recebe a visita do CQS.

O cuidado com o consumidor é uma questão importante do controle gerencial. Os relatórios de resultados gerados pela Foxline, com relação às demandas do SAC e do *delivery*, contribuem para a melhoria dos processos operacionais e da qualidade dos produtos e serviços da empresa. Os relatórios permitem medir índices de reclamação e satisfação dos clientes, gerando gráficos comparativos de períodos determinados (anual ou mensal), conforme a necessidade de análise.

Para reforçar o padrão estrutural, a empresa criou em 2009 a UH (Universidade Habib's). A UH foi desenvolvida e respaldada por um corpo docente formado por mais de 140 profissionais das mais diversas áreas de atuação. Segundo o entrevistado, *“a UH foi essencial para sofisticar o negócio pois não havia um padrão de gestão da rede conforme requer o sistema de franquia”*.

Em artigo divulgado na Revista Habib's Gestores (2011), a empresa explica que através do portal da universidade, o Portal UH, são disponibilizadas várias ferramentas no auxílio de gestão e operação. Os líderes das másteres, das lojas e das centrais de produção não precisam mais buscar informações em vários canais, pois elas estão em um único local, *on-line*. O Portal UH oferece treinamentos com vídeos que ensinam desde manipulação de alimentos, preparo dos pratos, até atendimento ao cliente.

O treinamento do novo franqueado é em São Paulo. Segundo o entrevistado, o franqueado passa a conhecer todo o processo, e a ênfase do treinamento é de acordo com a loja que ele vai abrir. Mas a capacitação dele e da equipe é constante e tem atenção especial na empresa. O escritório, que é equipado com kit de treinamento e manuais regionais, mais os consultores de campo, dão apoio total ao franqueado nesse aspecto. Além disso existem outras fontes de informação e atualização. *“O presidente do Grupo também é autor de vários livros, a empresa investe muito em capacitação. O material gráfico, como a revista Gestores, por exemplo, é apenas mais uma ferramenta”*.

Para os franqueados cujos resultados não estão satisfatórios, existe um departamento especial de auxílio à gestão: trata-se da UTIH (Unidade de Terapia Intensiva do Habib's). A franquia recebe um gestor durante dez dias. Após o diagnóstico criam-se ações para melhorar o desempenho da unidade.

A empresa também desenvolveu diversos programas para valorização, motivação e premiação, financeiras e não financeiras, das equipes nas unidades com relação à gestão de vendas. Segundo a empresa *“Não existe venda sem motivação. Nosso slogan é: motivar para*

vender” (HABIB’S GESTORES, 2011, p. 49). O Supervisor de loja estabelece um canal de *feedback* com os garçons, faz reuniões diárias para explicar as campanhas mensais, deixa claro a todos quais as metas da rede e como está o nível de vendas da equipe. A empresa acredita que para manter uma equipe motivada existem alguns conceitos que ajudam nos resultados: humanidade; incentivo; reconhecimento; criticar sim, destruir não; desenvolvimento profissional; confiança e credibilidade. Além disso, o instrumento de análise do CQS também é utilizado na classificação dos administradores, chefes de cozinha e gerentes. São observadas as características regionais, e as premiações são personalizadas.

Existe também o Desenvolvimento Técnico e de Qualidade (DTQ), alocado no Escritório Central. Este é constituído de uma equipe que possui uma grande expertise operacional para auxiliar o franqueado, as centrais de produção e as másteres com relação ao cumprimento de normas e regulamentações técnicas e legais e no atendimento de fiscalizações de órgãos como Vigilância Sanitária, PROCON, IDEC, entre outros. A unidade comunica o DTQ quando é notificada, por exemplo, e o departamento atua em sua defesa e orientação, assim como realiza estudos em conformidade com outros departamentos, em busca do melhor custo *versus* benefício (HABIB’S GESTORES, 2011). Isso garante o reconhecimento do consumidor pela marca, por seus produtos e serviços.

A capacitação dos colaboradores da rede também acontece através de TVs instaladas nos PDVs, utilizadas para treinamento do Portal UH. Porém, os mesmos aparelhos funcionam como canal de comunicação e propaganda. O intuito é atualizar e estimular o consumidor sobre as novidades e campanhas promocionais da marca.

Segundo a empresa, o diferencial do Habib’s não está somente em oferecer comida árabe, pois o cardápio agrada a todos os públicos. Segundo o entrevistado, uma loja de performance viável tem 17% de lucro líquido.

O estudo de mercado feito pela empresa considera que seus maiores concorrentes são McDonald’s, Bob’s e Giraffas. O Habib’s possui no cardápio todas as comidas correlatas dessas empresas.

4.5 O caso do Spoleto

4.5.1 História e evolução do Spoleto

Inspirados pelo nome da cidade italiana situada na região da Úmbria, em 1999 os empresários cariocas Eduardo Ourivio e Mário Chandy fundaram o Spoleto. A intenção era um conceito inovador de alimentação fora de casa com qualidade, rapidez, em que o consumidor pudesse montar seu próprio prato. A franquia da marca teve início no mesmo ano. De acordo com números atualizados até novembro de 2013, a rede possui 323 unidades em funcionamento, sendo 16 próprias ou em parceria, 283 franqueadas e 24 franqueadas no exterior (ABF, 2013). As 16 lojas próprias estão divididas entre as cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, igualmente.

O Spoleto é o maior faturamento do Grupo Trigo, antigo Grupo Umbria, *holding* que também detém as redes das marcas Dominos' Pizza e KONI Store. Sua matriz está localizada na cidade do Rio de Janeiro. O Grupo Trigo possui duas fábricas trabalhando na produção dos produtos da marca: uma em Petrópolis e outra em Volta Redonda, ambas no estado do RJ, além dos centros de distribuição na capital fluminense e em São Paulo, que são responsáveis por abastecer todas as unidades da rede.

4.5.2 A importância do Spoleto no setor

A marca foi chancelada pelo Selo de Excelência em Franquia de 2002 a 2013 ininterruptamente. Foi premiada também pela *Endeavor* Brasil, instituição mundial de seleção e apoio aos empreendedores de alto impacto; pela Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE); e pela Associação Brasileira de Lojistas de *Shopping* (ALSHOP).

Com relação à responsabilidade social, a empresa se compromete trabalhando com projetos variados que apoiam crianças, jovens e comunidades menos favorecidas no Rio de Janeiro e em São Paulo, tais como Afro Reggae, Projeto Amor Pelo que Faz, Instituto Reação, GRAACC e Instituto da Criança (SPOLETO, 2013).

4.5.3 Investimentos na rede de franquias Spoleto

De acordo com os valores divulgados em novembro de 2013, para que um candidato se torne franqueado da marca o investimento é de R\$ 430 a 550 mil, compreendendo: capital

de giro de R\$ 20 mil, taxa de franquia entre R\$ 60 e 80 mil com retorno estimado de 24 a 36 meses. Após a inauguração, são cobrados 4% (quatro por cento) de taxa de propaganda e 6% (seis por cento) de taxa de *royalties*, baseados no faturamento bruto. O faturamento médio de um PDV gira em torno de R\$ 100.000,00 (ABF, 2013). Segundo o Grupo Trigo, em 2012 a rede de franquia Spoleto faturou R\$ 350 milhões.

4.5.4 Processo de controle gerencial do Spoleto

A empresa divulga em seu *site* oficial que a filosofia da marca Spoleto está baseada na satisfação de bons momentos. Sua missão é “Satisfação em servir felicidade”, e sua visão de negócio é “Criar mais oportunidades para o máximo de pessoas e tornar-se a melhor rede de culinária italiana do mundo”. Os valores declarados são “Foco nas pessoas; Aprimorar e inovar; Respeito à concorrência; Manter a qualidade dos produtos e serviços; Valorizar as relações; Geração de riqueza (lucro); O jogo nunca está ganho” (SPOLETO, 2013).

Segundo o entrevistado do Grupo Trigo, o planejamento estratégico inicia pelo orçamento, que é desenvolvido em outubro ou novembro para o próximo ano. Durante o primeiro semestre e no decorrer do ano para o qual foram planejados, esses orçamentos são revisados. Essa revisão é denominada “tendência”. “*Então a gente tem sempre um orçamento e uma tendência*”.

Cada área participa do PE representada por um executivo. A rede de franquia participa 100% do planejamento, através do Conselho de Franqueados, pois a empresa acredita no crescimento em parceria. Segundo o depoente,

“Uma vez que qualquer mudança impacta todo o sistema na rede, nas fábricas, nas lojas próprias, no marketing, enfim, toda a cadeia é impactada, por isso que a gestão é 100% colaborativa.”

Em relação às ferramentas para controle gerencial, a empresa determina suas utilizações através de reuniões entre seus executivos. Segundo o entrevistado, uma das ferramentas utilizadas nessas reuniões é a Análise de Pareto, técnica estatística utilizada para tomada de decisão. Foi através dela que chegaram à determinação do formato do DRE e como iriam garantir que os franqueados elaborassem o relatório.

Conforme apontou a conclusão da pesquisa realizada por Pinto e Gomes (2010), anteriormente aos SCG adotados nos dias atuais, a empresa admite que o controle gerencial foi melhorado após a parceria com a Domino’s, adquirida pelo Grupo Trigo como detentora

da marca para o Brasil. Segundo o depoimento, na época a empresa se beneficiou de uma prática gerencial utilizada pela Domino's:

“Essa técnica, denominada ‘ano menos um’, consiste em analisar o crescimento no faturamento de uma mesma base de lojas e compará-las com o ano seguinte. Ou seja, é comparado um grupo de lojas, verificando o crescimento daquele bloco. Neste caso as unidades inauguradas no período não participam da avaliação, pois isso tenderia a um crescimento de faturamento sempre maior. Comparando sempre o mesmo grupo, é possível verificar o crescimento real. Como antes era incluído as novas franquias, ocorria um resultado distorcido de crescimento.”

Porém, na opinião do entrevistado, o Spoleto sempre foi a marca principal do Grupo Trigo, além de ser a mais significativa em faturamento. Por isso as práticas gerenciais foram se sofisticando até que a empresa obtivesse um controle gerencial personalizado e próprio, sempre buscando sofisticação. A opção ou o desenvolvimento por uma ferramenta para o controle gerencial são definidos a partir das necessidades detectadas na rede ou da necessidade interna em aprimorar o monitoramento das franquias. A metodologia do BSC está presente em diversas fases da gestão, medindo o desempenho da empresa financeiramente, na relação com o cliente, nos processos e no crescimento, alinhada às definições do PE.

As lojas próprias possuem um respaldo interno da própria franqueadora, com suporte de: gestão, RH, controle e administrativo. São equipes trabalhando no escritório matriz especificamente para controle das lojas próprias que, conseqüentemente, acabam amadurecendo com mais rapidez seus controles de gestão para um nível mais sofisticado.

Segundo o entrevistado, a loja própria caminha com a rede, porém numa visão ampla do Grupo Trigo. Por isso, além das ferramentas gerenciais das franquias, as lojas próprias utilizam uma ferramenta diferenciada, o OBZ (Orçamento Base Zero).

O OBZ “consiste em uma técnica operacional de planejamento que exige dos gestores grandes responsabilidades e cuidados na elaboração do orçamento organizacional” (COSTA; MORITZ; MACHADO, 2007, p. 88).

A operação de cada unidade da rede inicia com a distribuição dos produtos provenientes da fábrica pertencente à própria empresa, como o molho, a almôndega, as massas, entre outros. Mesmo os produtos que não são de fabricação própria, como por exemplo o presunto de exclusividade Sadia, é a empresa que distribui. O franqueado só adquire localmente as hortaliças e a torrada.

Uma das fábricas fica em Volta Redonda, RJ. Nela são produzidos as massas, os molhos e os outros acompanhamentos. Em Petrópolis, RJ, fica a fábrica que só produz proteína. O centro de distribuição é em Cordovil, Rio de Janeiro. Além deste, existe o centro de distribuição em São Paulo, SP, para distribuições próximas àquele polo. Os Centros de Distribuição funcionam como bases de estoque. O frete é próprio, a empresa emite um boleto referente ao valor do frete para cada franquia.

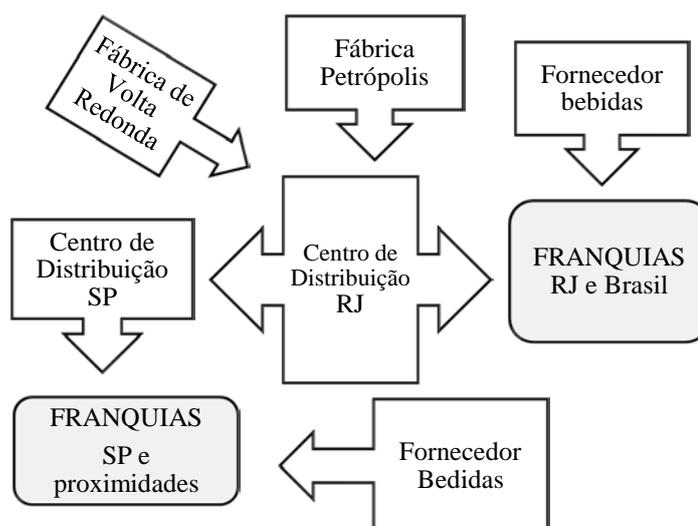


Figura 9 – Processo de distribuição de produtos Spoletto.
Fonte: Desenvolvido pela autora.

O Conselho de franqueados foi criado em 2001, possibilitando uma maior participação da rede nas tomadas de decisões em relação ao seu funcionamento. A maior participação da rede acontece em reuniões regionais, ocasião em que resultados, médias em números e gráficos são divulgados através de *slides*, comparados ao ano anterior, como também são discutidas projeções de metas. Essas reuniões com os franqueados acontecem semestralmente. Além disso a empresa promove uma convenção de 2 em 2 anos. No ano em que não há convenção, os encontros regionais passam a ser quadrimestrais. Em 2012, a rede teve duas regionais e mais a convenção que aconteceu no final do ano.

O sistema de automação do Spoletto é monitorado em tempo real, através do sistema Degust, igualmente utilizado pelo Bob's e pelo Giraffas.

4.5.5 Medidas financeiras do Spoleto

Para a empresa, um dos índices de maior relevância na análise de uma unidade é o CMV. Segundo o entrevistado,

“O CMV vai determinar o grau de treinamento da equipe ao manipular a construção dos pratos, pois para garantir uma melhor performance do CMV um dos detalhes importantes é a “pegada” – forma como os ingredientes escolhidos pelo consumidor são colhidos com a pinça para a construção dos pratos – pois o funcionário deve estar treinado para apanhar uma quantidade de ingredientes que viabilize o custo do prato.”

O CMV é um item importante porque o Spoleto não tem ficha técnica: *“sai qualquer coisa na ‘pista fria’, não tem padrão, não é como outras lojas de food service”*. Pelo fato de o consumidor “montar seu prato”, os ingredientes variam. Por esse motivo, o controle do CMV é através do estoque e se torna mais complexo. Esse simples detalhe faz uma enorme diferença nos custos ao final do exercício.

De acordo com o entrevistado do Grupo Trigo, outro principal objetivo do controle é monitorar o faturamento, pois é através dele que é calculada a cobrança dos 6% (seis por cento) de *royalties*. A análise de faturamento é realizada no início de cada mês. Esse e todo o acompanhamento quantitativo conta com a tecnologia do *software* Degust.

O *software* de gestão Degust foi adaptado para o Spoleto a fim de oferecer relatórios específicos e customizados. Segundo o entrevistado, a maior dificuldade foi adaptar a análise referente ao consumo dos produtos, *“pois cada loja nossa é uma minifábrica quando se fala em nível de faturamento”*. Por isso uma das taxas mais analisadas é o CMV, que gera a necessidade de uma melhor supervisão da performance de mão de obra nas franquias. Isso porque o custo na constituição dos pratos depende muito de uma equipe bem treinada.

O DRE do Spoleto

Segundo o entrevistado, o DRE é o relatório informativo mais utilizado e é através dele que a franqueadora analisa o CMV das unidades. Também através do DRE é possível analisar o desempenho de cada franquia e compará-lo com o do restante da rede. Mas o preenchimento desse relatório depende da seriedade e do interesse dos próprios franqueados, já que a empresa não os obriga a preenchê-lo, apesar de ser uma das imposições constantes na COF proposta na franquia.

Conforme explicou o depoente, o DRE é fundamental porque mede a loja toda. Nele, além do CMV, são medidos outros índices, como o frete, a armazenagem interna, as despesas diretas e indiretas, entre outros. Segundo o entrevistado, para adaptar o DRE no sistema Degust foram feitos vários testes na loja piloto: “*as necessidades dos franqueados às vezes são diferentes das lojas próprias*”.

O preenchimento do DRE pode ser realizado por *Excel* ou pelo sistema Degust, pois é um relatório protegido, ou seja, apenas o franqueado ou a empresa podem ter acesso aos dados de uma determinada franquia. De acordo com o analista, “*independentemente da forma como o DRE é fornecido, os consultores de campo são os guardiões das informações*”.

São os consultores de campo que enviam os DREs para a empresa e é através deles que o *feedback* é repassado à rede. Segundo o depoente, a empresa compila todos os DREs recebidos em uma planilha padrão *Excel* preenchida pelos consultores, independentemente de os dados chegarem a eles através de Degust ou *Excel*. Ao chegarem na empresa, essas planilhas são compiladas mais uma vez, em uma planilha *Excel* mais robusta, automática e com macro. Segundo o entrevistado, “*Com base nisso eu consigo ver o CMV por faixa de faturamento e região, o custo de frete, outras despesas, ou seja, fazer diversas comparações e análises*”. O controle de qualidade também é atrelado no DRE.

Uma simulação do DRE na versão macro foi fornecida pela empresa para efeito de composição da pesquisa secundária deste trabalho. Trata-se de uma planilha em *Excel*, subdividida em várias planilhas (abas), contendo:

- (i) A primeira aba é denominada “Inventário” e nela estão reunidas informações de estoque de todos os produtos utilizados em um PDV, desde matéria-prima, acompanhamentos, bebidas, até embalagens, informando também o preço unitário de cada item e total do montante;
- (ii) A segunda aba é denominada “CMV” e nela estão discriminadas as mesmas informações da aba Inventário, porém os valores demonstrados são dos produtos vendidos, indicando também a margem bruta em relação ao total de vendas;
- (iii) A terceira aba é denominada “Resumo” e nela estão contidas as despesas com pessoal; propaganda; despesas administrativas e operacionais; material de limpeza; serviços gerais de terceiros; impostos e taxas; resumo de vendas discriminado por espécie, valor, percentual e custo;

- (iv) A quarta aba é denominada “Performance” e demonstra o total, em valor, de *ticket* médio, dias de vendas, refeições por dia, refeições por mês, venda média por dia, vendas com *ticket* alimentação, custo do *ticket* alimentação, vendas com cartão de crédito e débito, número de funcionários e número de estagiários;
- (v) A quinta aba é denominada “Geral” e demonstra, em valores e percentagem proporcional ao total, a venda bruta, subdividida em receita líquida e CMV, perfazendo um lucro bruto; o total de despesas, subdividido em total de ocupação, total de despesas com pessoal, manutenção, serviços gerais e de terceiros, material de uso e consumo, total de taxas do franqueador e total de custo financeiro; o resultado operacional, destacando bonificações; o resultado final operacional; as despesas não operacionais, subdivididas em viagens, administrativas e juros de empréstimos; e o resultado final;
- (vi) A sexta aba é denominada “Análises KPI”, contendo vários gráficos comparativos: custo de produtos *versus* faturamento; CMV ideal *versus* CRV real; pessoal ideal *versus* pessoal real; e assim por diante, com lucro, ocupação e utilidades. Todos os gráficos indicam a meta estipulada confrontada com o realizado em porcentagem;
- (vii) A sétima aba é denominada “Análise financeira” e contém dados de venda bruta, gastos variáveis, margem de contribuição, gastos fixos, lucro, ponto de equilíbrio, faturamento para lucro, despesas a mais, investimento inicial, rentabilidade, *pay back*, discriminando valores em reais e porcentagem;
- (viii) A oitava aba é denominada de “Fluxo de caixa M+1”, e as informações discriminadas são diárias, todas contidas em um demonstrativo financeiro contábil padrão.

O resultado de cada uma dessas planilhas é utilizado pela empresa para realizar uma análise minuciosa da rede.

A empresa ainda possui outra ferramenta para analisar a rede, denominada de “Esquadra”. Segundo o entrevistado: “*é um instrumento que mede os franqueados qualitativamente e quantitativamente*”. Através dessa ferramenta, o consultor de campo aplica um questionário para discutir assuntos variados e as capacidades da franquia, em visitas trimestrais ou quadrimestrais denominadas “visitas de esquadra”.

Essas visitas começam de manhã, por volta das dez horas, e terminam aproximadamente às seis ou sete horas da noite. O consultor avalia a qualidade da loja, o padrão, o atendimento (fila), a “pegada”, entre outros itens. Depois são avaliadas as oportunidades de praça, *trade marketing*, comunicação e publicidade, concorrência, preço e treinamento. Ao final do dia discutem-se negócios, ou seja, linha de produtos, DRE, CMV, treinamento da equipe. Também comparam o PDV com índices de outras regiões e/ou outras franquias. Enfim, o consultor orienta o franqueado na melhoria do negócio, conforme as necessidades apontadas.

O Esquadra é uma planilha macro elaborada no *Excel* contendo várias subdivisões e funciona da seguinte maneira: a primeira subdivisão consiste na análise qualitativa, em que é avaliada a gestão de pessoas, negócios, *marketing* e vendas. Nesse caso, a avaliação busca saber se a franquia cumpriu normas de padronização e ações estipuladas para a melhoria do negócio.

A segunda subdivisão consiste na avaliação quantitativa e é realizado um comparativo entre metas e de faturamento, Taxa de Conversão (TC), *ticket* médio, CMV, *turn-over*, quantidade de DREs enviados e lucratividade. Após a conferência, na terceira subdivisão, o programa pontua todos os dados quantitativos e qualitativos e realiza um comparativo confrontando os resultados das categorias qualitativas e quantitativas, num painel geral, e finalmente a franquia recebe a avaliação final, cujos parâmetros podem ser: exemplar, bom, médio, ruim ou crítico.

Segundo o entrevistado, o ROI é a ferramenta financeira utilizada para analisar a possibilidade de expansão de um franqueado. O Grupo Trigo divulga que o faturamento em 2012 da rede de franquias Spoleto foi de 350 milhões. O *ticket* médio da marca é de R\$ 21,00, e a lucratividade fica em torno de 15% (quinze por cento).

4.5.6 Medidas não financeiras do Spoleto

A empresa acredita que o controle qualitativo inicia no treinamento do franqueado e de sua equipe. O treinamento para um novo franqueado dura quarenta e cinco dias e acontece, geralmente, no escritório central do Rio de Janeiro. Nos quinze primeiros dias são treinamentos operacionais, em que ele aprende a manipular os pratos, estoque, atendimento e qualidade. Nos outros trinta dias restantes, pela manhã acontece o treinamento gerencial e burocrático.

No intervalo, que compreende a hora do almoço, pico em vendas, ele é direcionado à loja piloto, para participar do operacional e do atendimento ao consumidor. À tarde, quando o movimento da loja diminui, ele volta ao escritório central para dar prosseguimento ao treinamento gerencial. Durante esse período o novo franqueado e sua equipe (que também poderá acompanhar o processo, se o franqueado assim desejar), vivenciarão toda a administração do PDV.

Esses treinamentos operacionais acontecem em uma loja piloto específica, que fica localizada na Rua do Rosário, no centro do Rio de Janeiro. Mas também podem acontecer em São Paulo, na loja piloto localizada no bairro Vila Olímpia.

Após o treinamento na franqueadora, ao inaugurar a franquía, um treinador é disponibilizado para ficar mais duas semanas *in loco*, com a equipe do franqueado. Esse treinador é uma pessoa específica da equipe de treinamento da loja Piloto. Além disso, a empresa possui dezoito consultores de campo em todo o Brasil, que visitam mensalmente as franquias prestando consultoria e analisando questões de gestão em geral.

Ainda em relação aos treinamentos, a empresa possui o “Projeto Multiplicador”, que consiste em um treinamento realizado na loja piloto do Rio para os consultores de todo o Brasil. Esses treinamentos duram uma semana, denominada “Semana de Consultoria”, e acontecem duas vezes ao ano. São treinamentos de capacitação e reciclagem específicos aos consultores.

Posteriormente os consultores multiplicam o treinamento para os gerentes das lojas, nas regiões em que atuam. Os gerentes das lojas, por sua vez, são responsáveis por multiplicar o mesmo treinamento para os colaboradores nas lojas. A partir do conceito do projeto multiplicador, a ideia é não existir treinamentos de reciclagem.

Nesse aspecto a capacitação da equipe é essencial. No caso da loja Piloto, que também funciona como uma loja escola, essa inovação foi implantada com um plano de cargos e salários diferenciado. Não há, por exemplo, analista, e sim um treinador: treinador um, treinador dois e por aí em diante. No caso das franquias, o gerente é capacitado para ser um treinador; ele deve treinar e saber atuar em todas as áreas, desde operacional a burocrática.

Outro projeto inovador na empresa é o Spoleto 21, que une conceito ambiental, de sustentabilidade e de lucratividade. Todas as lojas novas já estão abrindo com esse modelo. As lojas antigas da rede estão em processo de migração, e já somam 70% de implantação. O projeto Spoleto 21 consiste em:

1. Remunerar melhor os funcionários;
2. Os produtos chegam ao PDV processados, isso reduz tempo e funcionários;
3. Melhor movimentação no momento da operação, onde 100% dos funcionários vêm para frente da loja;
4. A loja deve ter um número suficiente de frigideiras para o horário de “pico” na operação, evitando, assim, a lavagem dos utensílios;
5. Todos os funcionários tornam-se “Operadores 21”, ou seja, todos estão aptos a operar o caixa, a copa, ou realizar quaisquer tarefas, como um funcionário volante;
6. O principal instrumento do Projeto 21 é o fogão de indução de cocção, não abrasivo, não produz CO₂, não carboniza as frigideiras, não há necessidade de utilizar produtos químicos constantes, que contaminam o lençol freático. (SPOLETO, 2013)

Com a consolidação da marca e da rede, os franqueados passaram a investir na empresa. A média de franquias por franqueado é de 2,8 unidades, segundo último estudo realizado pela área de expansão. A rede é estimulada a esse crescimento, pois a empresa acredita que tal modelo valoriza franqueados empreendedores e não corre o risco de trazer para a rede algum franqueado novo com perfil inadequado.

Dessa forma, quando surge uma nova oportunidade de expansão, esta é oferecida aos franqueados com bom desempenho, detectados pelo mapeamento da ferramenta Esquadra. Além disso, pode acontecer de o franqueado buscar um novo ponto e se candidatar àquela nova possibilidade de franquias com prioridade. Isso também vai depender das franquias Spoleto próximas ao ponto. No caso de uma nova ala de alimentação em um *shopping*, por exemplo, a prioridade é sempre do franqueado que já existe. Outro detalhe importante é analisar se o franqueado que pleiteia uma nova unidade possui uma boa avaliação segundo o Esquadra.

A expansão é tratada pela equipe denominada Desenvolvedores Trigo (DT). O controle de novos pontos para expansão não obedece ao esquema de raio geográfico na demarcação de território; tudo depende da localidade analisada. Uma avaliação do centro de uma metrópole a exemplo do Rio de Janeiro, onde mesmo em ruas próximas o fluxo de consumidores potenciais atende às expectativas de funcionamento de uma unidade, pode admitir vários franqueados atuando naquela região. O mesmo não acontece em cidades do interior, *shopping centers* ou aeroportos, que sofrerão análise antes da aprovação de um novo PDV mesmo que seja para o mesmo franqueado, pois o fluxo da região deve garantir a manutenção de funcionamento de cada unidade.

A equipe DT visita o local, fotografa e analisa o fluxo. Também é utilizado, para essa análise, um sistema de inteligência, via *Web*, que consegue mapear quem são os concorrentes que existem no local, a rede bancária, supermercados, as características do imóvel e outras

informações relevantes. Segundo o entrevistado, também acontece de grupos de empreendimentos de *shoppings*, por exemplo a BRMALLS, oferecerem pontos em novos empreendimentos. Nesse caso a empresa realiza o estudo interno, confirma se o ponto oferecido obedece as especificações e convida os melhores franqueados a participarem da concorrência daquela nova unidade.

Como a preferência é basear o crescimento da rede através dos franqueados que já existem, a empresa possui uma linha de financiamentos especiais. Franqueado antigo e com boa avaliação pelo Esquadra tem linha de financiamento melhor. Existem escalas de elevação. Franqueado novo não pode financiar loja.

Segundo o analista, “*em um dos estudos de benchmarking detectaram que marcas como O Boticário e Subway estão crescendo muito dessa maneira, por isso a gente acredita que seja um modelo saudável*”. Outro modelo de crescimento desejado são as lojas *store in store*⁹, e já existem algumas Spoleto + Koni em aeroportos, por exemplo.

A empresa acredita que ainda detém um nicho de mercado, pois é a maior rede de franquia especializada em massas no país. Alguns concorrentes como o *Quasi Pronti*, que está entrando no mercado através do Grupo Pão de Açúcar, possuem um formato parecido com o conceito Spoleto, mas não com a capacidade de sustentabilidade da marca.

Outra face da concorrência que coloca a empresa em alerta são as venda por impulso. Segundo o entrevistado:

“Para quem procura comida rápida o Giraffas e a Vivenda do Camarão, por exemplo, são nossos concorrentes na hora de optar por refeição e fugir do fast food. Apesar disso, estes grandes players não norteiam nosso crescimento. Além disso, a empresa tem consciência que os fast foods também pegam o mercado na hora do almoço e ainda contam com a vantagem de continuarem a venda o resto do dia. Quem almoça sanduíche pode também lancha sanduíche. Já quem opta por almoçar massa não lancha massa, neste sentido os fast foods acabam ganhando nestas duas pontas.”

O entrevistado declara que a empresa acredita em sua vantagem competitiva em oferecer um serviço ainda diferenciado no mercado.

⁹ “Loja dentro de loja”, ou duas lojas em uma. É tendência do varejo nos EUA, onde duas marcas conciliam o mesmo PDV.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo realiza uma análise entre o referencial teórico abordado no trabalho, as informações colhidas nas entrevistas e os dados encontrados nas pesquisas secundárias. A pretensão é explicitar os aspectos dos sistemas de controle gerencial utilizados, verificando qual a proximidade ou o afastamento entre a empiria e a literatura explorada neste trabalho.

A pesquisa apurou que as cinco empresas estudadas atuam no mesmo setor com anos de experiência e cada uma delas possui destaque e visibilidade da marca em todo país.

5.1 Análise das características em relação ao Controle

O controle gerencial nas cinco empresas pesquisadas apresenta mecanismos diversificados e amplos, confirmando os conceitos apresentados por Anthony e Govindarajan (2008), Frezatti *et al.* (2012) e Gomes (1997).

Conforme conceito de Gomes e Salas (2001), a pesquisada detectou que em geral as empresas operam suas redes de franquias, foco da análise neste trabalho, em um cenário de contexto mais aberto, globalizado, dinâmico e tecnológico.

No que se refere à perspectiva de controle de gestão, segundo o conceito de Gomes e Salas (2001), o quadro 8, a seguir, mostra os aspectos observados com relação a perspectivas de controle das organizações.

A pesquisa aponta o Habib's como a empresa que mais apresenta tendências de perspectiva limitada. O quadro 8 mostra a similaridade das empresas com os parâmetros das perspectivas:

Aspectos	Perspectiva limitada	Perspectiva ampla
Filosofia	Vivenda do Camarão e Habib's: ambas são empresas familiares. O controle é exercido de cima para baixo, conforme mencionado nos capítulos 4.3.4 e 4.4.4, respectivamente.	Bob's, Giraffas e Spoletto: Os dados demonstram que nessas empresas o controle é realizado por todos.
Ênfase		As cinco empresas demonstraram ênfase de motivação e autocontrole dos negócios. O Bob's enfatiza ênfase no Capital Humano; o Giraffas, na Inovação; a Vivenda do Camarão e o Habib's, na Qualidade; e o Spoletto, nas Oportunidades.

Continuação quadro 8

Conceito de controle	As cinco empresas apontaram que medem os resultados com base na geração de relatórios e que as técnicas de gestão das unidades seguem a padronização necessária do conceito de franquia.	As cinco empresas apresentam conceito de desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para aperfeiçoamento contínuo, principalmente nos processos operacionais, visando à melhoria da posição competitiva no mercado.
Consideração do contexto social, organizacional e humano	O Habib's apresentou um contexto limitado no que se refere aos aspectos técnicos da estrutura verticalizada para não ter gastos com terceirização, o que torna suas normas menos flexíveis. Das empresas pesquisadas, o Habib's é a única que não possui Conselho de Franqueados na rede.	Bob's, Giraffas, Vivenda do Camarão e Spoleto apresentaram contexto social amplo, voltado para sociedade, cultura, emoções e valores.
Fundamento teórico	O Habib's demonstrou que a empresa está mais fundamentada nas teorias econômicas pela sua política de redução de custos para garantir os preços baixos nos produtos.	Bob's, Giraffas, Vivenda do Camarão e Spoleto demonstraram uma perspectiva mais voltada à Antropologia, à Sociologia e à Psicologia. O Bob's fundamenta-se na satisfação; o Giraffas, no acolhimento; a Vivenda do Camarão, na acessibilidade; e o Spoleto, em valorizar as relações.
Mecanismos de controle		Todas demonstraram que os mecanismos de controle apresentam aspectos formais e informais, contendo outras variáveis e diversas formas de aprendizado.

Quadro 8- Perspectivas de controle detectadas nas empresas pesquisadas.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Gomes e Salas (2001, p. 25).

É importante ressaltar que as empresas tratadas aqui fazem parte do sistema de franquia. Portanto, no que diz respeito à rede, ou seja, aos franqueados, os entrevistados enfatizaram que a perspectiva de controle limitada é imprescindível para que as franqueadoras tenham a garantia de padronização de gestão nas redes. Porém, a participação dos franqueados em reuniões e principalmente na funcionalidade dos conselhos de franqueados torna essa limitação mais tênue, o que também aproxima o sistema à perspectiva ampla, ainda que exista a necessidade de vetar iniciativas gerenciais isoladas ou personalizadas nas unidades por parte dos franqueados. Ou seja, o *franchising* é um sistema onde a rede é controlada para garantia da padronização. Acerca disso, vale destacar a visão de Cherto (1998, p. 42), que diz:

Pela própria natureza do *franchising*, a possibilidade de exercer legalmente, sobre as atividades do franqueado, um grau de controle bastante superior e normalmente muito mais efetivo do que seria possível exercer com relação a outros canais de venda [...] ocorre o fortalecimento da marca em função desse nível de controle.

Pelo simples fato de optarem pelo sistema de franquia, o estudo confirma a visão exposta na pesquisa realizada por Cohen e Silva (2000), cuja conclusão apontou o *franchising*

como uma opção bem-sucedida de formatação de um negócio no qual estratégias cooperativas e de estratégias competitivas pode e devem interagir.

As estratégias adotadas referentes à estrutura para abastecimento e produção acontecem de maneira diferente em cada empresa. Vivenda do Camarão, Habib's e Spoleto possuem uma constituição verticalizada para produção e distribuição de seus produtos, o que garante às empresas domínio de canal de distribuição, conforme afirmam Silva e Azevedo (2012). O estudo constatou que, entre outros benefícios, o sistema verticalizado nestas empresa funcionam como:

- No caso da Vivenda do Camarão, a verticalização garante a qualidade dos seus produtos e assegurar o suprimento das lojas através da sua frota própria;
- Para o Habib's a verticalização garante a redução dos custos e conseqüentemente praticar preços menores que a concorrência;
- No Spoleto, assim como a Vivenda do Camarão, o sistema verticalizado garante o diferencial de qualidade dos seus produtos, além de diminuir custos de frete para os franqueados através de frota própria.

O motivo de ter sido escolhido o sistema Horizontal de produção e distribuição como característica do Bob's e do Giraffas foi:

- A opção do Bob's pelo sistema Horizontal de produção e distribuição é o ganho em escala, para que o foco seja nas vendas de *fast food*;
- Já o Giraffas declara que a razão da escolha é obter um valor agregado proveniente da qualidade dos produtos que cada parceria oferece, pois são marcas especializadas e de visibilidade no mercado. Com isso a empresa pode se concentrar no seu foco, que é o *marketing*.

Com relação aos aspectos relativos ao exercício do controle nas empresas em função dos níveis hierárquicos, mencionado por Gomes (2011, p. 6) e considerando o *franchising* como forma de negócio, foi observado que: nos níveis estratégico e tático o controle de gestão é executado pelas franqueadoras, sendo que os objetivos estratégicos são traçados pela cúpula administrativa das franqueadoras e o nível gerencial é executado pelos gerentes regionais e

supervisores de campo. O nível operacional, referente ao funcionamento efetivamente das unidades das redes de franquias, é executado pelos franqueados.

Na mesma linha da visão de Gomes e Salas (2011), a pesquisa confirmou que as variáveis determinantes do SCG a ser utilizados pelas organizações são grandes. Com relação aos tipos de controle, conforme foi explorado no referencial teórico capítulo 2.2, a pesquisa apresentou as seguintes características internas nas organizações:

- O Bob's demonstrou possuir grande dimensão, um contexto social internacional, com elevado grau de descentralização. Os processos formais são bem fixados e a cultura é voltada para resultados. A empresa acredita que essas características de controle cumprem sua regra filosófica do *darwinismo* em ajustar-se às mudanças do ambiente.
- O Giraffas demonstrou possuir dimensão regular, um contexto social internacional e dinâmico, com controle descentralizado. A formalização do sistema utilizado é elevada, e sua cultura voltada para resultados. O Giraffas acredita que sua forma de administração dos negócios é ideal para alinhar toda a rede no objetivo estratégico da empresa.
- A Vivenda do Camarão apresentou pequena dimensão. Seu contexto social é internacional e complexo. Sua estrutura organizacional é centralizada e de pouca formalização. Possui gestão empreendedora e cultura baseada no individualismo. A empresa tem aderência por essas características de gestão para garantir a padronização da rede e a qualidade de seus produtos.
- O Habib's, apesar de possuir grande dimensão, apresentou um contexto social condicionado à figura do líder, sendo suas metas em longo prazo. O controle é complexo e centralizado, com delegação sem autonomia. A cultura organizacional é paternalista e de pouca formalização. A empresa acredita que sua gestão garante a redução dos custos e lhe dá margem para enfrentar as oscilações do mercado.
- O Spoleto apresentou dimensão regular. Seu contexto social é internacional, dinâmico e complexo. Sua estrutura é descentralizada e matricial. O sistema de controle tem elevada profissionalização e sua cultura é baseada em resultados. O Spoleto declara que sua maneira de gerir os negócios vai ao encontro das necessidades detectadas de crescimento da rede e de forma a aprimorar o monitoramento das franquias.

O quadro 9, conforme foi explorado no referencial do capítulo 2.2, mostra em quais aspectos de tipos de controle há maior incidências observadas na gestão das empresas estudadas:

Controle familiar	Controle Ad-hoc
Habib's	Giraffas; Vivenda do Camarão; Spoleto
Controle burocrático	Controle por resultados
Vivenda do Camarão; Habib's	Bob's; Giraffas; Spoleto

Quadro 9 - Tipos de controles caracterizados nas empresas.
Fonte: Adaptado de Gomes e Salas (2001, p. 60).

5.2 Análise das características em relação às estratégias empresariais

O estudo apontou que as empresas possuem missões, visões e valores formulados em consonância com suas estratégias, conforme conjecturado por Oliveira (2011), Merchant (2007) e Gomes e Salas (2001), da seguinte maneira:

Bob's	
Missão	Satisfazer nossos clientes com os produtos mais gostosos do mercado e com qualidade, em uma atmosfera agradável, sempre servidos por uma equipe motivada, atendendo às expectativas de nossos investidores.
Visão	Ser reconhecido como a melhor escolha entre os restaurantes de <i>fast food</i> no Brasil, com os produtos mais gostosos e com um serviço diferenciado.
Valores	(I) Nunca perca a substância; (II) Desistir do sonho, jamais; (III) Sob o comando do Darwinismo Corporativo; (IV) Não subestimar as pessoas; (V) Inovar sempre, o segredo; (VI) Possuir uma doutrina voltada para a satisfação do cliente; e (VII) O lucro é a consequência.
Estratégia de mercado	Ganho de escala com a terceirização.
Foco	Vendas.

Continuação quadro 10

Giraffas	
Missão	Acolher a todos oferecendo a verdadeira comida brasileira, caseira, saborosa e criativa.
Visão	Prazer na alimentação faz as pessoas mais felizes.
Valores	Brasilidade, Paixão, Inovação, Prazer, Confiança e Transparência.
Estratégia de mercado	Inovação e promover a inteligência operacional.
Foco	<i>Marketing.</i>
Vivenda do Camarão	
Missão	A grande missão da Vivenda é tornar o camarão e os mais diversos frutos do mar acessíveis para as pessoas, sem perder sua sofisticação, requinte e, o mais importante, a qualidade.
Visão	Ser reconhecida como a melhor escolha entre os restaurantes especializados em frutos do mar no Brasil e no exterior, com as receitas mais gostosas, um serviço diferenciado e preços justos.
Valores	Cultuar a qualidade.
Estratégia de mercado	Oferecer um produto de alta qualidade.
Foco	Qualidade.
Habib's	
Missão	Servir bons produtos, da maneira mais rápida, sempre com muita atenção, aos menores preços possíveis, em um ambiente agradável e limpo.
Visão	Ser uma marca visionária ao combinar lucratividade com a autêntica vocação de servir as pessoas, oferecendo-lhes o máximo das vantagens funcionais e emocionais aos menores preços possíveis.
Valores	Verticalizar para garantir o padrão, a qualidade e o sistema de suprimentos.
Estratégia de mercado	Oferecer aos clientes preços baixos.
Foco	Custos.
Spoletto	
Missão	Satisfação em servir felicidade.
Visão	Criar mais oportunidades para o máximo de pessoas e tornar-se a melhor rede de culinária italiana do mundo.
Valores	Foco nas pessoas; Aprimorar e inovar; Respeito à concorrência; Manter a qualidade dos produtos e serviços; Valorizar as relações; Geração de riqueza (lucro); O jogo nunca está ganho.
Estratégia de mercado	Oferecer um serviço diferenciado.
Foco	Na inovação e nas oportunidades.

Quadro 10 – Objetivos estratégicos.

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação ao Planejamento Estratégico (PE), ao desenvolvimento e à forma da aplicabilidade, assim como ao Alinhamento Estratégico (AE), ou seja, à responsabilidade pela garantia de implementação, os relatos foram os seguintes:

Quem participa	Quando	Como	AE
Bob's			
PE determinado pela <i>holding</i> BFFC, através de reuniões internas.	No início e no final de cada ano.	A primeira tem a finalidade de fazer ajustes necessários das estratégias que foram traçadas. A segunda elabora estratégias para o ano seguinte.	Comitês de cada departamento que viabilizam os planos de ação.
Giraffas			
O Conselho de Administração. (a Fundação Dom Cabral prestou consultoria para o aprimoramento do PE)	No início de cada ano.	No início do ano, após análise de resultados do ano anterior.	Por departamento, que executa as ações utilizando diversos mecanismos de controle.
Vivenda do Camarão			
Cada departamento elabora o seu PE. Depois é incorporado às suas divisões de diretoria, que fazem os ajustes e transformam tudo em um só plano.	Ao final de cada ano.	É baseada na análise de desempenho, considerando metas individuais, orçamentos, resultados, expectativas e projeções para o próximo período.	Por departamento. (<i>Bottom-Up</i>)
Habib's			
Reunião entre o presidente e os diretores. (O PE da empresa tem metas estabelecidas até 2020)	Início de cada ano.	As metas são estabelecidas e repassadas pelos diretores para suas equipes.	Por departamento, sob supervisão do Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL). (<i>Top-down</i>)
Spoletto			
Executivos representantes das áreas e Conselho de Franqueados.	Em outubro ou novembro de cada ano e revisa no primeiro semestre do ano corrente.	É baseado no orçamento. Na segunda etapa esse orçamento sofre uma revisão denominada "tendência".	Pelas áreas e pela rede de franquia.

Quadro 11 - Processo de estabelecimento do Planejamento Estratégico nas empresas.

Fonte: elaborado pela autora.

A inovação está presente na estratégia de operação das marcas de acordo com as especificidades de cada rede, conforme salientam Antony e Govindarajam (2008). O Bob's trabalha intensificando sua força de mercado e domínio através do *geomarketing*; o Giraffas, a Vivenda do Camarão e o Spoleto trabalham seu mix de produtos e fortalecimento na expansão; o Habib's, além de produtos diversificados, trabalha fortalecendo seu sistema de verticalização.

Como foi mencionado ao final do capítulo 2.2.1, baseando-se em Mogan (2006) e Gomes e Salas (2001); e no capítulo 2.3.1, na visão de Cherto e Rizzo (1994) e Bernard (2008); para garantir que as estratégias das empresas sejam interpretadas e tenham funcionalidade perante a rede de franquias, os departamentos de franquias supervisionam a operação e a padronização da rede através dos seguintes agentes:

Empresa	Quem	Quando	Como
Bob's	Consultores de Campo	Uma vez ao mês	Utilizando um <i>chek list</i> e o Relatório de experiência de consumo (REC), avaliando a gestão e a parte financeira.
	Terceirização (<i>Bureau Veritas</i>)	Uma vez ao mês	Através de <i>check list</i> realizam auditoria técnica nas franquias, inspecionando a operação quanto à qualidade.
Giraffas	Consultor de Operações	Uma vez ao mês	Utilizando um <i>check list</i> voltado para resultados.
	Assessores de <i>Trade Marketing</i>	Duas vezes por mês	Supervisionam as lojas com objetivo de alinhar toda a rede em relação a campanhas de <i>marketing</i> .
Vivenda do Camarão	Consultores de Campo (nutricionistas)	Uma vez ao mês	Utilizando <i>check list</i> que faz análise quantitativa e qualitativa.
	Supervisor	Conforme necessidade	Com base na análise dos relatórios, prestam assessoria de gestão focando aspectos operacionais, comerciais e financeiros.
Habib's	Consultores de Campo	Pelo menos duas visitas ao mês	Prestam assistência em gestão como um todo e supervisionam o PDV através do <i>software</i> desenvolvido pela empresa.
	Nutricionista da equipe de CQS	Duas visitas por mês	Inspecciona a qualidade dos alimentos, a higiene do ambiente e os serviços dos chefes de cozinha através de um <i>chek list</i> .
Spoleto	Consultores de campo	Visitas mensais, sendo que trimestralmente acontece a visita de "Esquadra"	Os consultores analisam as franquias mensalmente através do DRE e de <i>check list</i> . As visitas utilizando a ferramenta de Esquadra duram em média oito horas. Nelas o consultor orienta o franqueado na melhoria do negócio qualitativamente e quantitativamente.

Quadro 12 - Supervisão operacional das unidades através de agentes.

Fonte: elaborado pela autora

5.3 Análise das características em relação aos sistemas de informação

O capítulo 2.2.2 descreve a importância de um sistema de informação eficiente para o controle gerencial, com base na visão de Gomes e Salas (2001), Oyadomari (2011), Canépa, Rigoni e Brodbeck (2008), Chenhall (2003) e Berry *et al.* (2009).

O quadro 13, a seguir, apresenta os mecanismos que as empresas estudadas utilizam para informar e apoiar com rapidez e precisão seus sistemas de controle gerencial, conforme sugere a literatura:

Empresa	Instrumentos tecnológicos	Instrumentos físicos
Bob's	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Extranet</i> • <i>Software Degust</i>[®] 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Chek list</i> • Relatórios manuais e gerados pelo sistema • Manuais de Operação
Giraffas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intranet</i> • <i>Software Degust</i> • <i>Pager</i> • <i>Software Excel</i>[®] 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Chek list</i> • Relatórios gerados pelo sistema • Manuais de Operação
Vivenda do Camarão	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intranet</i> • <i>Software</i> personalizado • <i>Software Excel</i>[®] 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Chek list</i> • Relatórios manuais e gerados pelo sistema • Manuais de Operação
Habib's	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intranet</i> • <i>Software</i> personalizado • <i>Software Excel</i>[®] 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Chek list</i> • Relatórios manuais e gerados pelo sistema • Manuais de Operação
Spoletto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Software</i> personalizado • <i>Intranet</i> • <i>Software Excel</i>[®] 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Chek list</i> • Relatórios manuais e gerados pelo sistema • Manuais de Operação

Quadro 13 – Mecanismos dos sistemas de informação.
Fonte: elaborado pela autora.

O quadro 13 mostra que as cinco empresas estudadas realizam investimentos na estrutura de sistemas de informação, como Frezatti *et al.* (2012) sugerem em sua pesquisa, que caracteriza a importância aos antecedentes do *design* do sistema de controle gerencial. Assim como também compartilha com a opinião do estudo de Bandeira-de-Melo, Silva e Lengert (2009), cuja conclusão foi de que o uso da TI garante que a memória organizacional

seja difundida e que isso também pode ser considerado uma estratégia de vantagem competitiva. O quadro 12 ainda corrobora com o estudo de Medeiros Junior, Añez e Machado (2012), em que concluíram que a consultoria de campo e o monitoramento via sistema são as ações que viabilizam o sistema de controle gerencial.

5.4 Análise das características em relação às Medidas Financeiras

Com relação às Medidas Financeiras, conforme recomendações apresentadas por Oyadomari *et al.* (2011), Careiro e Silva (2010), Anthony e Govindarajan (2008), Souza (2007), Fonseca (2011) e Bastos *et al.* (2009) sobre ferramentas usadas para nortear as decisões, analisar o desempenho, trabalhar estratégias e medir seus resultados, a pesquisa apurou os mecanismos utilizados pelas empresas, conforme demonstrado no quadro 14, a seguir:

Empresa	Medidas	Principais objetivos
Bob's	BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o desempenho em vendas
	Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Medir a lucratividade do franqueado • Analisar e projetar as metas de vendas
	EVA	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a rentabilidade das franquias • Demonstrar o valor agregado da rede
Giraffas	BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a possibilidade quantitativa de expansão da rede
	ABC	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir custo • Criar rentabilidade para os franqueados • Trabalhar a redução do CMV
Vivenda do Camarão	BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar na elaboração, na implantação e no cumprimento do PE com relação às metas quantitativas
	Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Estipular metas quantitativas internas da empresa em conformidade com o PE • Projetar a expansão
Habib's	Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Estipular metas de faturamento das lojas
	Custo-Padrão	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os custos de produção
Spoletto	BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Medir desempenho quantitativo da gestão
	ROI	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar possibilidade financeira de expansão de um franqueado

Quadro 14 - Medidas Financeiras apuradas na pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 15 a seguir demonstra outras medidas de controle quantitativo não abordadas no referencial teórico, mas apuradas na pesquisa:

Empresa	Medidas	Principais objetivos
Bob's	Módulo Frente de Caixa	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar processos para gestão de vendas, apurar o <i>ticket</i> médio
	Módulo Gestão Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar em tempo real os indicadores de vendas, financeiro, estoque e custos
	DRE	<ul style="list-style-type: none"> • Apurar percentual de cobrança do fundo de propaganda • Apurar percentual <i>royalties</i> • Analisar o faturamento da franquia
Giraffas	DRE	<ul style="list-style-type: none"> • Medir o CMV
Vivenda do Camarão	DRE	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o desempenho financeiro das unidades • Analisar a lucratividade das unidades • Medir CMV
	<i>Check list</i> quantitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Traçar metas quantitativas para as unidades • Analisar estoque • Monitorar <i>ticket</i> médio
Habib's	DRE	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar faturamento da rede • Controlar metas quantitativas
	<i>Check list</i> quantitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Mensurar <i>ticket</i> médio • Mensurar TC • Mensurar taxa de QC
Spoletto	DRE	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o CMV • Monitorar o faturamento para cobrança de <i>royalties</i> • Acompanhar o desempenho financeiro da unidade
	Esquadra	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer análise quantitativa de gestão da franquia • Analisar a capacidade financeira de expansão do franqueado • Analisar desempenho em vendas • Analisar TC, <i>ticket</i> médio, <i>turn-over</i>, CMV
	OBZ	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o orçamento gerencial das lojas próprias

Quadro 15 – Outras medidas de controle quantitativo apuradas na pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora

A literatura estudada confirma que um controle quantitativo é essencial para a sustentabilidade e o crescimento das organizações. O crescimento das empresas estudadas está atrelado, principalmente, à expansão da rede de franquias. Para que a expansão aconteça de maneira viável é essencial um controle gerencial eficiente, conforme foi visto no referencial teórico e enfatizado por outros pesquisadores no capítulo 2.4.

Para efeito de análise de investimento em uma franquia pertencente às empresas estudadas, a tabela 7 revela o custo para adquirir uma nova unidade:

	Bob's	Giraffas	Vivenda	Habib's	Spoletto
Investimento médio total em R\$	930.000	1.145.000	513.500	1.400.000	640.000
Tempo médio previsto para retorno do investimento	42 meses	30 meses	30 meses	24 meses	33 meses
Faturamento médio mensal da unidade em R\$	150.000	175.000	100.000	250.000	105.000
Taxa propaganda (sob o faturamento bruto) em %	4%	4%	Não cobra*	4%	4%
<i>Royalties</i> (sob o faturamento bruto) em R\$	5%	5%	Não cobra*	5%	6%
Capital de giro médio exigido para o negócio em R\$	35.000	35.000	32.500	15.000	20.000
Lucratividade em % sobre faturamento médio	15%	14%	14 a 20% (17% média)	20%	15%
Funcionários necessários (média)	25	33	12	50	8

Tabela 7 – Panorama do investimento do franqueado *versus* retorno mensal.

Fonte: elaborado pela autora, baseados em dados ABF 2013.

*A remuneração do franqueador se dá exclusivamente pelo via fornecimento de produtos.

A tabela 8 mostra um resumo dos dados em termos de investimento e lucro:

	Investimento	Faturamento médio mensal	Lucro médio mensal Conforme % informada	Percentual de lucro mensal
Bob's	930.000,00	150.000,00	22.500,00	2%
Giraffas	1.145.000,00	175.000,00	24.500,00	2%
Vivenda do Camarão	513.500,00	100.000,00	17.000,00	3%
Habib's	1.400.000,00	250.000,00	50.000,00	4%
Spoletto	640.000,00	105.000,00	15.750,00	2%

Tabela 8 – Investimento *versus* faturamento médio mensal *versus* lucro médio mensal

Fonte: elaborado pela autora

Nos gráficos 6 e 7 é possível visualizar a proporção do faturamento mensal e do percentual de lucro mensal em relação ao investimento empregado em uma nova unidade com relação à cada uma das franqueadoras:

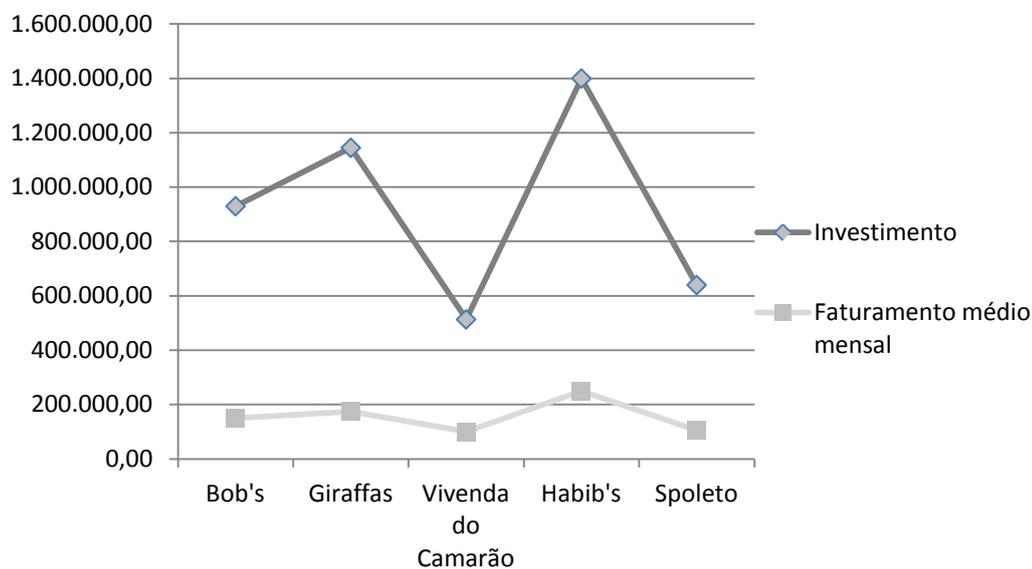


Gráfico 6 - Investimento *versus* Faturamento (franqueado)
Fonte: elaborado pela autora.

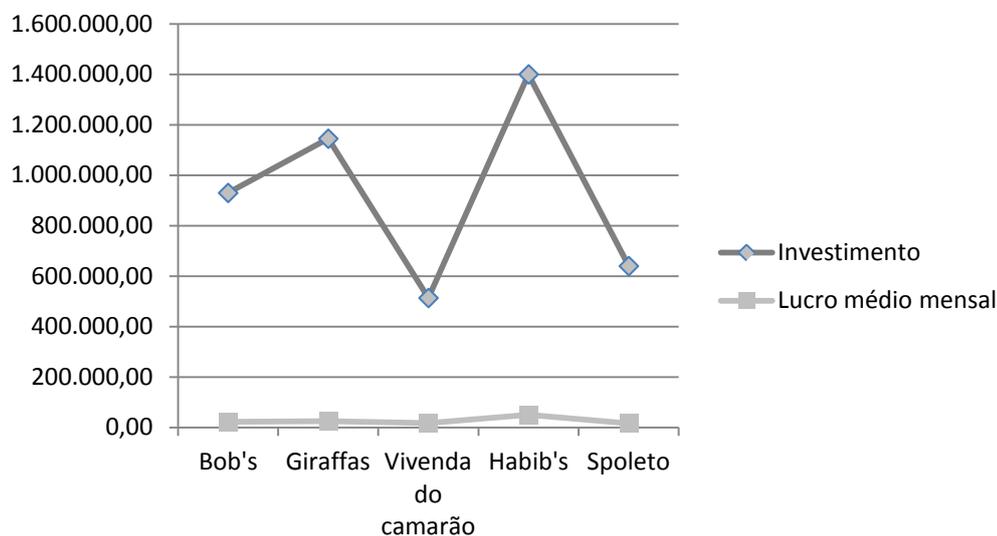


Gráfico 7 - Investimento *versus* Lucro (franqueado)
Fonte: elaborado pela autora.

A tabela 8 e os gráficos 6 e 7 demonstram que Habib's e Vivenda do Camarão oferecem maior possibilidade de lucro ao mês em relação ao investimento empregado.

5.5 Análise das características em relação às Medidas não Financeiras

A análise das Medidas não Financeiras teve como base as recomendações apresentadas por Berry *et al.* (2009); Kaplan e Norton (2004); Chenhall (2003); Barney (1991); Barney, Wright e Ketchen (2001); Bianchi *et al.* (2009); Lima Junior, Luna e Souza (2012); Silva e Fonseca (2009, 2011); Fonseca (2011); Lavieri e Cunha (2009); Oliveira (2011); Kotler e Keller (2006); Fonseca, Augusto e Miyake (2006); Kerin, Hartley e Berkowitz (2007); Rigby e Bilodeau (2013). A pesquisa apurou os mecanismos utilizados pelas empresas conforme demonstrado no quadro 16, a seguir:

Empresa	Ferramentas	Principais objetivos
Bob's	BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar a gestão • Enfatizar, comunicar e controlar os objetivos estratégicos • Determinar a premiação da rede
	Análise <i>SWOT</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os pontos fracos e fortes da marca • Analisar os 5Ps de <i>marketing</i>
	BPF	<ul style="list-style-type: none"> • Atestar a qualidade dos produtos
	Capital intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir equipes treinadas para garantir a padronização • Criar valor para os funcionários • Capacitar a rede através da Universidade Corporativa (UC) • Aperfeiçoar a rede através do Centro de Apoio aos Restaurantes (CAR)
	Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Criar valor intangível perante os acionistas • Efetivar o Conselho de Franqueados a participar das decisões gerenciais da rede
	<i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar as tendências do mercado • Monitorar a concorrência
Giraffas	BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a possibilidade qualitativa de expansão da rede • Obter vantagem competitiva no mercado
	Análise <i>SWOT</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o mercado
	PDCA	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a performance do franqueado na gestão do negócio • Possibilitar a expansão do franqueado
	Capital intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar colaboradores através dos comitês • Desenvolver o capital humano implantando o plano “Custo de Operar Bem” • Estimular a capacitação através do programa “Talentos que brilham” • Possuir equipes bem treinadas através do EAD

Continuação quadro 16

Empresa	Ferramentas	Principais objetivos
	Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Concretizar que o Conselho de Franqueados participe das decisões gerenciais da rede
	RBV	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os recursos para desenvolvimento de novos produtos
	Matriz BCG	<ul style="list-style-type: none"> • Classificar as franquias em funcionamento • Viabilizar ações de <i>marketing</i> de acordo com perfil de franquias
	BPF	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a qualidade dos produtos
	<i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar diversos casos de sucesso do mercado • Buscar vantagem competitiva
Vivenda do Camarão	BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar a elaboração, a implantação e o cumprimento do PE
	Análise <i>SWOT</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar nas estratégias de expansão da rede
	BPF	<ul style="list-style-type: none"> • Normatizar o CPA • Garantir a qualidade dos produtos fabricados
	APPCC	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar tecnologias de ponta, como o <i>Cook Chill</i> • Garantir que os produtos não sejam manipulados nos PDVs • Garantir a excelência dos produtos
	Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Concretizar que o Conselho de Franqueados participe das decisões gerenciais da rede
	<i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar possibilidade de expansão • Estudar casos de sucesso do mercado
Habib's	PDCA	<ul style="list-style-type: none"> • Mensurar a qualidade dos PDVs • Padronizar a operação dos PDVs • Bloquear ocorrências de DTA • Implantar normas estabelecidas pelo CQS
	Capital intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Promover capacitação corporativa • Objetivar excelência de qualidade de produtos e serviços através da UH • Reforçar o padrão estrutural através do portal UH • Melhorar desempenho das unidades através do UTIH
	BPF	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar qualidade contínua na produção dos alimentos, através do CPQ
Spoletto	BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Medir desempenho qualitativo da gestão
	Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Concretizar que o Conselho de Franqueados participe das decisões gerenciais da rede
	Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Obter excelência no serviço nos PDVs • Capacitar consultores através do Projeto Multiplicador • Unir sustentabilidade com lucratividade através do projeto "Spoletto 21"

Continuação quadro 16

Empresa	Ferramentas	Principais objetivos
	<i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar possibilidade de expansão • Estudar casos de sucesso do mercado • Monitorar a concorrência em busca de vantagem competitiva
	BPF	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a qualidade dos produtos

Quadro 16 - Medidas não Financeiras apuradas na pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora.

O quadro 17, a seguir, demonstra outras medidas de controle qualitativo que não foram abordadas no referencial teórico, apuradas na pesquisa:

Empresa	Ferramentas	Principais objetivos
Bob's	BI	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar melhores práticas no mercado
	Relatório do Cliente Misterioso	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a eficiência em vendas • Avaliar o relacionamento com o cliente
	Programa PER	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar a expansão dos franqueados
	Programa REC	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar a possibilidade de expansão do franqueado
	Programa PAR	<ul style="list-style-type: none"> • Mensurar a padronização dos PDVs
	<i>Trade marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar as vendas
Giraffas	Relatório do Cliente Misterioso	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a satisfação do consumidor
	<i>Trade marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar fluxo de clientes nos PDVs • Analisar oportunidades de ações de <i>marketing</i>
	Matriz BCG	<ul style="list-style-type: none"> • Classificar as franquias em funcionamento
	<i>Geomarketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de entrada em novos mercados
	PAS	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir alimento seguro
	OI	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar a cultura da negligência
Vivenda do Camarão	POP	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a qualidade dos produtos nas lojas • Agilizar o tempo de entrega dos pratos
	<i>Branding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar a expansão da marca internacionalmente

Continuação quadro 17

Empresa	Medidas	Principais objetivos
Habib's	PDL	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar e aperfeiçoar os executivos da empresa através do CHA
	DTQ	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar o cumprimento de normas legais em relação à alimentação, antevendo fiscalizações
Spoletto	DRE	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o controle de qualidade com relação à eficiência da unidade
	Análise de Pareto	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar as tomadas de decisões gerenciais
	Esquadra	<ul style="list-style-type: none"> • Medir o franqueado qualitativamente • Auxiliar na análise de expansão da rede, através do DT

Quadro17 – Outras medidas de controle qualitativo apuradas na pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora.

5.6 Análise das características em relação ao sistema de *franchising*

A pesquisa mostra que a literatura abordada no capítulo 2.3, sob a visão de Davidovitsch, Caldas e Silva (2009), é comprovada ao detectar uma proximidade das empresas pesquisadas com a Teoria da Agência, em consequência do alinhamento de interesses de franqueados e franqueadores das redes estudadas e, do mesmo modo, com a teoria do Custo de Transação, visto o motivo da realização de transações entre as partes envolvidas inclusive pelas delimitações existentes no contrato de franquias. Há certo afastamento no que se refere à teoria da Escassez de Recursos, uma vez que o contexto das empresas estudadas prova uma consolidação de suas estruturas não caracterizando a necessidade da expansão do negócio à custa do capital e do risco de terceiros.

Com relação às características de formatação, o quadro 18 compara as empresas com a geração de franquias, conforme os contextos apresentados no quadro 6 do capítulo 2.3.1.:

Características existentes nos formatos de negócios	Bob's	Giraffas	Vivenda do Camarão	Habib's	Spoletto
+ Planos estratégicos	✓	✓	✓	✓	✓
+ Manuais de padronização	✓	✓	✓	✓	✓
+ Controle da padronização	✓	✓	✓	✓	✓
+ Assessoria na gestão (agentes externos)	✓	✓	✓	✓	✓
+ Treinamentos	✓	✓	✓	✓	✓
+ Lojas Piloto para treinamento	✓	✓	✓	✓	✓
= <i>Business format franchising</i> (terceira geração)	Bob's	Giraffas	Vivenda do Camarão	Habib's	Spoletto
+ Conselho de Franqueado	✓	✓	✓	#	✓
+ Alto nível de gestão, difusão tecnológica das informações na rede com participação efetiva do franqueado	✓	✓	✓	#	✓
= <i>Learning network franchising</i> (quarta geração)	Bob's	Giraffas	Vivenda do Camarão	#	Spoletto

Quadro 18 - Características em relação ao sistema de *franchising*.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Azevedo e Silva (2012)

A análise do quadro apresentado mostra que quatro das franquias estudadas estão próximas às características da quarta geração, ou seja, *Learning network franchising*.

O Habib's se afasta desse conceito e se apresenta mais próximo da terceira geração pelo fato de não preencher todos os requisitos inerentes às características de franquias de quarta geração, pois ainda resiste em constituir um Conselho de Franqueados no negócio. A falta desse critério faz com que a empresa tenha uma proximidade maior de formatação com o *business format franchising*. Isso inibe com significância a participação do franqueado nos negócios, no desenvolvimento de estratégias e nas melhorias voltadas para a rede como um todo. Essa questão foi observada na pesquisa realizada por Paulino (2010), que conclui ser essencial o uso de *sistemas de controle interativo* para contribuir com o aprendizado da rede e obter a credibilidade e a adesão do franqueado.

A pesquisa também aponta que o crescimento no nível de gestão de negócio da Vivenda do Camarão fez com que a empresa alcançasse a quarta geração na formatação de seu negócio, contrariando a conclusão da pesquisa realizada em 2003 por Azevedo (2007), que tinha caracterizado a empresa na época como pertencente à terceira geração.

O levantamento feito pela pesquisa secundária indicou que, entre as empresas estudadas, quatro fazem parte das dez classificadas como as mais atuantes, em número de unidades, no segmento de alimentação do *franchising* em 2012: Bob's, Giraffas, Habib's e Spoleto (SHAW; CHORNA, 2013).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido a partir da amostra de cinco empresas que atuam no segmento de alimentação do setor de *franchising* com o objetivo de estudar os sistemas de controle gerenciais dessas organizações.

A pesquisa procurou responder: Quais são as características dos sistemas de controle gerencial das redes de franquias de alimentação?

A pesquisa foi baseada em dados secundários e primários, conforme metodologia descrita no capítulo 3 e na revisão de literatura, abordada no capítulo 2.

O estudo indica que o Planejamento Estratégico é utilizado amplamente pelas empresas. Essa forma de gestão norteia todo o processo gerencial, como foi comentado nas descrições dos estudos de caso no capítulo 4 e responde à questão de como são conduzidas as políticas de controle gerencial nas redes de franquias.

Os capítulos 5.4, 5.5, 5.6 e 5.7 procuraram responder: (i) quais são os instrumentos utilizados pelo franqueador para exercer o controle gerencial nas unidades franqueadas; (ii) quais os impactos dos SCG nos resultados da gestão em relação a tomada de decisões; (iii) qual a similaridade dos mecanismos utilizados entre as empresas pesquisadas.

Nos mesmos capítulos foram enfatizados os principais motivos para a escolha de utilização dos artefatos, demonstrado pelo o quadro 18 (apresentado adiante), como forma de exercício de controle gerencial das empresas. Do mesmo modo, em termos de proximidade ou afastamento entre os sistemas de controle gerencial (SCG) projetados pelas empresas franqueadoras estudadas e o que foi abordado na fundamentação teórica sobre o assunto, podemos destacar que:

- Os fluxos de informações gerenciais nas empresas acontecem através de sistemas de informação eficientes. Sendo que Spoleto, Giraffas e Bob's possuem sistemas mais complexos e detalhados, enquanto que Habib's e Vivenda do Camarão utilizam um sistema simplificado, focado em informações quantitativas de resultado total do período analisado, mas que supre as necessidades dos franqueadores no que se refere ao monitoramento e ao controle financeiro, tornando a informação precisa e rápida, conforme recomendação de Gomes e Salas (2001), Chenhall (2003), Canépa *et al.* (2008) e Berry *et al.* (2009).

- As empresas buscam informações no mercado mundial para adaptarem-se às mudanças necessárias, analisando os ambientes internos e externos, como sugere a visão de Chenhall (2003).
- Os elementos de mecanismos detectores, assessores, realizadores e de comunicação, mencionados por Anthony e Govindarajan (2008), são utilizados no controle da rede nas cinco empresas pesquisadas. Os elementos de sistemas de controle, mencionados por Gomes e Salas (2001), cujo desenho exige indicadores, sistemas de informação, planejamento, avaliação e decisões corretivas, também ocorrem nas cinco organizações.
- As cinco empresas apresentaram um SCG com objetivos congruentes entre franqueador e rede de franquias em relação aos mecanismos de análise de mercado e aos aspectos dos ambientes internos e externos, de maneira que o desenvolvimento dos seus planejamentos estratégicos tenha por base seus conceitos filosóficos, de missão e de visão, de modo que os planejamentos estratégicos, táticos e operacionais coexistam, conforme recomendado por Oliveira (2011).
- Do mesmo modo, acerca da visão de Simons (1994), Berry *et al.* (2009), Mintzberg *et al.* (2000) e Tucker *et al.* (2006), o estudo confirmou que o SCG e o PE estão em consonância com relação à performance das organizações.
- Os controles gerenciais são conciliados com a aplicação dos atributos da ferramenta BSC. As perspectivas de avaliação da ferramenta sugeridas por Kaplan e Norton (2004) são empregadas pelas organizações, de uma maneira geral, ora considerando a rede de franquias, ora considerando o mercado como um todo, porém aplicando os mesmos questionamentos: como melhorar a visão dos clientes em relação à marca; como tornar os processos excelentes; como inovar, melhorar a infraestrutura e criar valor; e como ser viável financeiramente.
- As organizações possuem um alinhamento estratégico conforme características dos seus tipos de controle, como sugerem Gomes e Salas (2001), Canépa, Rigoni e Brodbeck (2008), Chenhall (2003) e Berry *et al.* (2009). Spoleto, Giraffas e Bob's possuem sistemas de informação mais complexos e detalhados. Habib's e Vivenda do Camarão possuem sistemas de média complexidade, focados em informações quantitativas de resultado. Todos os tipos de sistemas de informação suprem as necessidades dos franqueadores no que se refere ao controle gerencial e oferecem informações rápidas e precisas.

- A pesquisa atestou a ideia de Morgan (2006), que afirma que a opção em atuar no mercado através do sistema de *franchising* já constitui uma estratégia pela escolha de um sistema padronizado, tornando-se previsível de controlar.
- O resultado da pesquisa mostra-se similar à dedução de Hanzlick e Brühl (2013), cuja conclusão foi que a determinação da utilização e do desenho dos SCG depende de cada empresa e que geralmente as ferramentas de medidas financeiras e não financeiras têm igual importância como suporte para tomada de decisões.
- Ainda com referência à conclusão dos estudos de Hanzlick e Brühl (2013), observou-se que o Bob's, o Giraffas, a Vivenda do Camarão e o Habib's compartilham o conceito de que as premiações aos colaboradores internos (franqueador) através de recompensas não financeiras têm maior atrativo. O Spoleto não manifestou sua opinião quanto a essa questão.
- Também foi identificado na pesquisa que todas as cinco empresas utilizam o relacionamento do funcionário com o cliente como meio de vantagem competitiva, compartilhando da mesma opinião relatada na conclusão dos estudos de Berlezzi e Zilber (2009).
- Não foi constatada aproximação com a dedução da pesquisa de Brandt (2008), em relação a aderências da utilização das ferramentas estratégicas de Porter, em nenhuma das cinco franquias estudadas, segundo relato dos entrevistados e pesquisas secundárias, ainda que as estratégias traçadas nessas empresas possam ter características semelhantes ao conceito.
- Com relação ao estudo de Davidovitsch *et al.* (2009), cuja conclusão foi de que redes com marcas mais valiosas possuíam maior proporção de lojas próprias, essa característica foi constatada na Vivenda do Camarão e no Spoleto, não sendo observada no Bob's, no Habib's e no Giraffas.
- A padronização tanto do *layout* dos PDVs quanto de serviços, processos e produtos comercializados continua sendo determinante para a valorização das marcas das empresas, assim como os relatórios do tipo *check list* para complementar as ferramentas de controle gerencial, como constatado na pesquisa realizada por Lima Junior, Luna e Souza (2012).
- O estudo ainda observou que a Expansão também é planejada nas empresas Bob's, Giraffas e Habib's utilizando a estratégia *me-too*, de interiorização em busca de novos nichos de mercado, como apontado na pesquisa de Guerra e Moita (2011).

- Treinamentos constantes, universidades corporativas e sistemas de monitoramento operacional indicam preocupação de grandes investimentos no capital intelectual, confirmando resultados da pesquisa realizada por Paulino (2011).
- Bob's, Vivenda do Camarão e Habib's utilizam o Orçamento como importante ferramenta tanto para traçar estratégias direcionadas à rede de franquias quanto no momento de analisar a capacidade de expansão do franqueado isoladamente. Essas características se aproximam às recomendações dos conceitos de Anthony e Govindarajan (2008) e Yoadomari (2011).
- Vale destacar aqui que, apesar de não ter sido abordada no referencial teórico, a utilização da ferramenta financeira DRE foi encontrada em todas as empresas. A pesquisa apontou que esse mecanismo constitui um dos artefatos de apoio de controle gerencial mais utilizados. Geralmente ele é adaptado às necessidades de atuação e estrutura, objetivando demonstrar o resultado financeiro sobre as operações realizadas num determinado período. O índice de CMV é igualmente reverenciado em todas as empresas para estudos de redução de custos e controle de estoque.
- O controle de qualidade da alimentação está presente em todas as empresas pesquisadas, obedecendo às normas exigidas pelos órgãos oficiais de competência. Todas utilizam a metodologia da Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). No entanto, em se tratando da complexidade do processo de produtos industrializados mencionada no capítulo 2.2.4.1, a empresa que apresentou um controle mais próximo das normas exigidas pela *Global Food Safety Initiative* (GFSI), conforme estudo realizado por Figueiredo e Costa Neto (2001), foi a Vivenda do Camarão.
- A participação das redes através dos Conselhos caracteriza a preocupação das franqueadoras com relação à Governança Corporativa. Nessa concepção, o Habib's se diferencia por não ter constituído um Conselho de Franqueados, privando-se de compartilhar as tomadas de decisões de controle gerencial da rede e de adquirir contribuições de conhecimento dos franqueados.
- A responsabilidade socioambiental está presente nas cinco empresas pesquisadas, como parte da estratégia de *marketing* e de valor intangível, configurando mais um atributo de vantagem competitiva.
- O estudo apontou que as empresas traçam suas estratégias de Expansão focando: (i) Priorizar o franqueado já existente e analisando seu potencial de crescimento; (ii) Prospectar novos franqueados levando em consideração o perfil empreendedor; (iii) Realizar estudos de *benchmarking* e *trade marketing*. No entanto, O Habib's poderia

considerar a possibilidade de internalização como complemento de estratégia de crescimento da rede, além de aumentar a proporção de lojas franqueadas. Do mesmo modo acontece com a Vivenda do Camarão, que possui um número de unidades de lojas próprias maior do que o de franquias. Ou seja, um trabalho de expansão de lojas franqueadas nas duas empresas com menos ênfase em lojas próprias seria viável como forma de expansão no mercado.

- A forma de gestão centralizada, limitada, verticalizada somando-se à falta do Conselho de Franqueados são evidências que fazem do Habib's a única empresa pesquisada inserida na categoria de franquias de terceira geração, enquanto Bob's, Giraffas, Vivenda do Camarão e Spoleto podem ser consideradas franquias de *Learning network franchising*, ou seja, quarta geração.

Comparando o estudo realizado com pesquisas desenvolvidas anteriormente por outros autores, abordados no capítulo 2.4, exclusivamente em relação às empresas em questão, observa-se:

- Bob's – Tendo em vista a sofisticação de gestão e o crescimento do Bob's, a pesquisa se afasta da conclusão anterior obtida no estudo de Mendes *et al.* (2002) sobre a gestão deficiente da empresa. Passada uma década da pesquisa realizada pelos autores, o Bob's reformulou sua forma de controle gerencial e capacitou seu quadro de colaboradores.
- Giraffas – A prioridade com o trabalho de *marketing* realizado pela empresa, a inovação no atendimento e as estratégias de melhoria contínua, citadas no capítulo 4.2, demonstram total comprometimento de relacionamento com o cliente. Portanto, deduz-se que o trabalho realizado por Juliana Gomes (2011), que concluiu uma deficiência no Clima Organizacional em uma unidade da rede, denota um caso isolado.
- Vivenda do Camarão – A pesquisa mostrou-se contrária ao estudo de Azevedo (2007), caracterizando o formato atual de negócio da empresa como *Learning Network Franchising*.
- Habib's – A pesquisa confirmou as conclusões de Azevedo e Silva (2002) e Oliveira Neto, Almeida e Forte (2007) de que a estratégia do Habib's está baseada num posicionamento de meta em qualidade e preços atrativos, assim como uma intensificação ainda maior de várias cadeias produtivas para os suprimentos próprios para a rede, através de um sistema verticalizado.

- Spoleto – A pesquisa apurou que a empresa continua utilizando seus controles gerenciais de forma personalizada, conforme apontou estudo de Florentino e Gomes (2009), porém de forma mais profissionalizada e utilizando medidas de controle financeiro mais complexas, conforme relatado no capítulo 4.5., o que também é constatado em outra pesquisa, realizada por Pinto e Gomes (2010).

O quadro 19, a seguir, retrata resumidamente a resposta à questão “Quais são as características dos sistemas de controle gerencial das redes de franquias de alimentação?”, apresentando os artefatos detectados nas empresas, através da pesquisa, no exercício do controle gerencial:

Ferramentas utilizadas		Empresas pesquisadas				
		BOB'S	GIRAFFAS	VIVENDA DO CAMARÃO	HABIB'S	SPOLETO
Planejamento Estratégico		✓	✓	✓	✓	✓
Sistemas de Informação eficientes		✓	✓	✓	✓	✓
Medidas Financeiras	ROI	#	#	#	#	✓
	ORÇAMENTO	✓	#	✓	✓	#
	CUSTO-PADRÃO	#	#	#	✓	#
	ABC	#	✓	#	#	#
	EVA	✓	#	#	#	#
Medidas híbridas	BSC	✓	✓	✓	#	✓
Medidas não financeiras	RBV	#	✓	#	#	#
	GOVERNANÇA CORPORATIVA	✓	✓	✓	#	✓
	<i>BENCHMARKING</i>	✓	✓	✓	#	✓
	CAPITAL INTELECTUAL	✓	✓	#	✓	✓
	Análise <i>SWOT</i>	✓	✓	✓	#	#
	Ciclo PDCA	#	✓	#	✓	#
	MATRIZ BCG	#	✓	#	#	#
	BPF	✓	✓	✓	✓	✓
APPCC	#	#	✓	#	#	

Legenda:

✓ Utiliza

Não utiliza

Quadro 19 - Artefatos utilizados pelas empresas para exercer o controle gerencial.

Fonte: elaborado pela autora.

Diante do estudo apresentado, da análise dos resultados e do panorama demonstrado no quando 19 é possível observar que a forma como os sistemas de controle gerencial são projetados e utilizados para controlar as redes de franquias impacta relevantemente as estratégias das empresas, assim como é adequada às suas estruturas, afetando nas tomadas de decisões, auxiliando na gestão das redes, seja através dos sistemas de automação, seja pelos *chek lists* utilizados ou pelas planilhas manuais elaboradas pelos gestores e alimentadas pelos franqueados. Na mesma linha de dedução estão os resultados das pesquisas realizadas por Berlezzi e Zilber (2009), Frezatti *et al.* (2012) e Hanzlick e Brühl (2013).

O estudo apurou que o foco estratégico mais evidente de cada empresa é: (i) Bob's – Manter-se no mercado como o melhor restaurante de *fast food*; (ii) Giraffas – Oferecer prazer ao consumidor no momento de fazer suas refeições fora do lar, adotando o sistema *food casual*; (iii) Vivenda do Camarão – Oferecer um alimento de qualidade, sofisticado a um preço justo; (iv) Habib's – Oferecer comida árabe e outros diferenciais do cardápio a preços menores; (v) Spoleto – Oferecer a melhor comida italiana possibilitando ao consumidor a satisfação de montar seu próprio prato. Porém, isso não quer dizer que os atributos observados em uma determinada franqueadora não sejam explorados e considerados relevantes pelas outras, porém, esses focos estratégicos singulares são explorados, principalmente, no marketing de cada empresa.

Os controles de medidas não financeiras são utilizados amplamente em complemento aos controles de medidas financeiras, com uma vasta diversidade e características personalizadas em cada organização, configurando sistemas de controle gerencial eficientes à gestão das organizações e de suas redes franqueadas.

Vivenda do Camarão e Habib's demonstraram um controle de gestão centralizado, enquanto Bob's, Giraffas e Spoleto possuem características gerenciais descentralizadas.

No entanto, nas cinco empresas estudadas os instrumentos de controle gerencial funcionam acoplados à busca de uma melhoria contínua de operar as redes com sustentabilidade e vantagem competitiva no mercado. O fato é que tanto a estrutura quanto a forma escolhida para exercer o controle gerencial em cada organização pesquisada não demonstram interferência na consolidação das suas marcas no mercado.

Porém, a pesquisa demonstrou que o controle de gestão e a forma de planejar e aplicar os SCG em empresas que utilizam o sistema de franquia é mais eficiente pela aderência da rede de franqueados à padronização exigida pelo negócio.

Em conformidade com COHEN e SILVA (2000), o trabalho demonstrou que as redes com melhor resultado financeiro são aquelas cuja estratégia principal está voltada à qualidade

do controle gerencial, utilizando estratégias cooperativas de transferência de conhecimento, suporte para a gestão da unidade, comunicação, confiabilidade e comprometimento de ambas as partes.

Por fim, a pesquisa constatou que as empresas estudadas utilizam sistemas de controle gerencial que em muitos aspectos se aproximam do referencial teórico abordado.

5.7 Contribuições, limitações e sugestões para novas pesquisas

Este estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de pesquisas na área de controle de gestão, como sugerido por Oyadomari *et al.* (2011), que enfatiza a importância de novos estudos envolvendo SCG, estratégia e desempenho. Na mesma linha, Hanzlick e Brühl (2013) defendem a ideia de que o SCG constitui um pacote e deve ser melhor explorado nas áreas de estudos.

Vale destacar que apesar de algumas das empresas estudadas já terem sido tema em outros trabalhos acadêmicos, separadamente, este trabalho é pioneiro em reunir as cinco marcas escolhidas retratando especificamente os aspectos dos SCG.

A pesquisa atende a sugestão de Melo e Andreassi (2010), que afirmam serem escassos os estudos relacionados às franquias no meio acadêmico. Lembrando que o Brasil ocupa o terceiro lugar no *ranking* mundial do *franchising*.

O estudo também poderá contribuir para que outras empresas apropriem-se da pesquisa no sentido de analisar suas formas de controle gerencial.

Para efeito de estudos futuros, novas pesquisas poderiam ser realizadas com a finalidade de investigar os efeitos dos controles gerenciais junto aos franqueados. Também seria recomendável estudar empresas de que utilizam o *franchising* em outros segmentos.

Pesquisas semelhantes poderiam ser desenvolvidas utilizando teste de hipóteses ou outras metodologias. Do mesmo modo é recomendável explorar as ferramentas de controle detectadas na pesquisa que não foram abordadas na literatura deste trabalho. Assim como agregar outras empresas à amostra e / ou analisar a influência de cultura organizacional na escolha e aplicação dos SCG.

Finalmente, chama-se a atenção para as limitações dos resultados obtidos na pesquisa, em decorrência da metodologia empregada, que não possibilita generalizações, como também pelo fato do estudo ser baseado nas perspectivas de um único respondente de cada empresa, além da falta de garantia fidedigna das respostas, apuradas na pesquisa primária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF - **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso dez. 2012 a nov. 2013.

ABF - **Guia Oficial ABF Franchising Expo**. ABF São Paulo: Lamonica Comunicação Multicanal, 2013.

ABF RIO - **Guia Oficial Rio Franchising Business - ABF Rio**. São Paulo: Lamonica Comunicação Multicanal, 2013.

ABIA - **Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação**. Disponível em <<http://www.abia.org.br/vst/default.asp>>. Acesso em 16 abr.2013.

ABRASEL - **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes**. Disponível em <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/noticias/2001-070313-setor-de-franquias-cresce-162-e-fatura-r-103-bilhoes.html>>. acesso set. 2013.

AFRAS - **Associação Franquia Sustentável**. Relatório prêmio ABF-AFRAS destaque sustentabilidade 2013 - Categoria franqueador máster. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/Franqueador%20Master%20-%20Habibs%20-%20Programa%20Vida.pdf>> Acesso jul. 2013.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistema de Controle Gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 12^a. Edição, 2008.

ANVISA - **Agência Nacional De Vigilância Sanitária** . Disponível em <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/anvisa/agencia>. Acesso em agosto 2013.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Delegation and Real Authority in Franchise Chains. **EMNet - International Conferences on Economics and Management of Networks 2007**. Disponível em < http://emnet.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/conf_EMNet/2007/papers/Azevedo_Silva.pdf>. Acessado em. 04 de março 2013.

AZEVEDO, Paulo Furquim de; SILVA, Vivian Lara do Santos. Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. **Revista de Administração**, São Paulo, v.37, n.1, p.51-62, janeiro/março 2002. Disponível em < http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1042>. Acessado em 02 de mar 2013.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa; LENGERT, Leonardo. A replicação do conhecimento organizacional na formação de redes de *fast food*, **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 126-138, 2009. Disponível em < <http://www.revistarai.org/rai/article/view/270>>. Acessado em 01 mar 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2007.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 99–120, 1991.

BARNEY, Jay; WRIGHT, Mike; KETCHEN Jr, David. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, n. 27, p. 625–641, 2001

BASTOS, Douglas Dias, *et al.* A relação entre o retorno das ações e as métricas de desempenho: evidências empíricas para as companhias abertas no Brasil. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 65-79, 2009. Disponível em: < <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36678/0>>. Acesso em 13 mar. 2013.

BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Nair Fernandes. Uso do Custeio por Absorção e do Sistema RKW para gerar informações gerenciais: Um estudo de caso em hospital. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. III, n° 2, mai/ago 2008, Disponível em < http://www.unisinos.br/abcustos/_pdf/art.2%20Revista%20ABCustos.pdf>. Acesso em dez.2013.

BERLEZZI, Fernando Luiz Cazarotto; ZILBER, Moizéis Ari. A inovação de serviços como fonte de vantagem competitiva para as empresas do setor de fast-food. **XII SemeAd – Empreendedorismo e Inovação**, FEA-USP, 2009. Disponível em < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/282.pdf>> Acessado em mar. 2013.

BERNARD, Daniel Alberto. Como Tornar sua empresa uma franquia. **Programa Sebrae Franquias**, Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), 2008.

BERRY, Andrew J. *et al.* Emerging themes in management control: A review of recent literature. **The British Accounting Review**, 2009. Elsevier, n. 41, p. 2–20, 2009 Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838908001029>>. Acesso em 2 out. 2013.

BFFC - **Brazil Fast Food Corporation.** site da empresa. Disponível em <<http://www.bffc.com.br/balancosocial2010/pg01.html>>, acessado em 11 de mai. 2013.

BIANCHI, Marcia, *et al.* A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999 e 2008. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 9, n. 15, 1º semestre 2009 Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/viewArticle/11329>>. Acesso em ago. 2013.

BNDES - **Banco Nacional De Desenvolvimento Econômico E Social.** Relatório Gerencial Trimestral dos Recursos do Tesouro Nacional. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/Relatorio_Recursos_Financeiros_4trimestre2012.pdf>, acessado em 15 de agosto de 2013.

BOB'S. Site da empresa. Disponível em: <<http://www.bobs.com.br/o-bobs>>. Acessado em fev. 2013.

BRANDT, Eloi Almiro. Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 2010. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/47/0>>. Acesso em maio 2013.

BRASIL. **Lei no 8.955, de 15 de dezembro de 1994.** Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Brasília, 1994.

BRASSCOM - **Associação Brasileira Das Empresas De Tecnologia Da Informação e Comunicação.** **Tendências de Mercado TI.** Disponível em <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/detInstitucional.php?codArea=3&codCategoria=48>>. Acesso em 15 de Nov. 2013.

CANÉPA, Paola Carmem Vanenzuela., RIGONI, Eduardo Henrique; BRODBECK, Ângela Freitag. Práticas de Alinhamento Estratégico: Um Estudo Exploratório em Organizações Industriais e de Serviços, **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v.9, n. 1, 2008. São Paulo. Disponível em <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/153/153>. Acesso em 30.03.2012.

CARNEIRO, Jorge; SILVA, Jorge Ferreira da. Medidas contábeis - financeiras como indicadores de desempenho organizacional: análise crítica de sua conceituação e operacionalização. **Revista eletrônica de Gestão e Negócios - eGesta**, v. 6, n. 3, jul.-set. / 2010, p. 31-68. Disponível em <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/221.pdf>>. Acesso em nov. 2013.

CFN - **Conselho Federal De Nutricionistas**. Disponível em <[Mhttp://www.cfn.org.br/eficiente/sites/cfn/pt-br/site.php?secao=ocfn](http://www.cfn.org.br/eficiente/sites/cfn/pt-br/site.php?secao=ocfn)>. Acesso em set.2013.

CHENHALL, Robert H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**. Australia, n. 28, p.127–168. 2003.

CHERTO, Marcelo. **Fundamentos do Franchising**. São Paulo: Editora Cherto, 1998

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

COHEN, M.; SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast food*: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 109-131, mai./ago. 2000.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, Alexandre Marino, MORITZ, Gilberto de Oliveira, MACHADO, Felipe Menezes Vasconcellos. Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no planejamento e controle de resultados em organizações empresariais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Local de publicação (editar no plugin de tradução o arquivo da citação ABNT), 4, jul. 2008. Disponível em: <<https://journal.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/706>>. Acesso em 11 Nov. 2013.

DAVIDOVITSCH, Lia; CALDAS, Luiz Fernando; SILVA, Jorge Ferreira da. Estruturação das redes de fast food: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. **R.Adm - Revista de Administração**, USP, v.44, n.4, 2009. Disponível em <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1380> . Acesso em 06 de mai de 2013.

DENBERG, Mary Wanyza dos Santos. **Impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial de empresas brasileiras.** Um estudo de caso múltiplo: Os casos da Lupatech S/A e da Di Solle Cutelaria Ltda. [Dissertação de Mestrado]. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da UERJ, 2010.

DIPOA - **Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal.** Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/portal/page/portal/Internet-MAPA/pagina-inicial/servicos-e-sistemas/sistemas/sif>> . Acesso em setembro 2019.

ENDEAVOR BRASIL. **Relatório Anual 2010.** Disponível em <http://www.endeavor.org.br/pdf/pdf_relatorio_anual_2010-9.pdf> . Acesso em nov. 2013.

FIAF - **La Federación Iberoamericana de Franquicias.** Disponível em <<http://www.portalfiaf.com>> . Acesso em 05 de março de 2013.

FIGUEIREDO, Veruschka Franca de.; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Implantação do HACCP na indústria de alimentos. **Gestão & Produção.** v.8, n.1, p.100-111, abril 2001.

FLORENTINO, Mauro Silva; GOMES, Josir Simeone. Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: empresas do setor de serviços - o caso da SPOLETO. **Contabilidade, Gestão e Governança.** Brasília, v. 12, n. 2, p. 24 – 34. Mai/ago 2009.

FONSECA, Augusto V. M. da; MIYAKE, Dario Ikuo. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. **ENEGEP - XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Fortaleza, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8411.pdf>. Acessado em 07 de Nov. 2013.

FONSECA, Jose Carlos Fernandes da. **O impacto da internacionalização e a influência da tecnologia da informação no controle gerencial de empresas de cosméticos do Brasil.** [Dissertação de Mestrado]. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da UERJ, 2011.

FONSECA, Jose Carlos Fernandes da; GOMES, Josir Simeone. A influência da tecnologia da informação no controle gerencial de empresas internacionalizadas de cosméticos no Brasil. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión,** vol. X, nº 19, 2012.

FRANCHISE DIRECT. **Directory of Franchises for Sale and Business Opportunities**. Disponível em <<http://www.franchisedirect.com/internationalfranchises/>>. Acesso em ago. 2013.

FREZATTI, Fabio. *et al.* Antecedentes da definição do *design* do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. **BBR - Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 1, Art. 6, p. 134-155, jan - abr. 2012.

GIRAFFAS. Site da empresa. Disponível em <<http://www.giraffas.com.br/sobre-o-giraffas/nossa-historia/>>. Acesso em 6 de março de 2013.

GOMES, Josir Simeone. **Controle de Gestão, Um Enfoque Comportamental: Textos e Casos**, DCC – UEM, 2011. Disponível em: <http://www.dcc.uem.br/controladoria2011/arquivos/Prof_Josir-Livro2011.pdf>. Acesso em 17 set. 2013.

GOMES, Josir Simeone. Controle Gerencial na era da globalização. **Contabilidade Vista & Revista**. V. 8, n. 2, p. 26-36, 1997. Disponível em <wb.face.ufmg.br/face/revista/index.php/coentabilidadevistaerevista/article/view/94/88>. Acesso em ago 2013.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2001

GOMES, Juliana Garoni de Oliveira. **Custo humano do trabalho em atividades gerenciais do Giraffas**: como manter o bem-estar no trabalho supervisionando e sendo supervisionado o tempo todo? Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Faculdade de Ciências da Educação e Saúde. UniCEUB, Brasília, 52 f. 2011. Disponível em <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2686/2/20436810.pdf>>. Acesso em mar. 2013.

GUERRA, Alexandre; MOITA, Rodrigo. Entradas e bandeiras: a estratégia de interiorização das cadeias de *fast food* no Brasil. **RAE - Revista Administração Empresas**, São Paulo, v 52, n 1, p. 085-098, 2012. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v52n1/07.pdf>>. Acesso em mar. 2013.

HABIB`S. Site da empresa. Disponível em <<http://www.habibs.com.br/sobre/nossa-historia.aspx>>. Acesso em 19 de set. 2013; e site ABF. Disponível em <

<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/Franqueador%20Master%20-%20Habibs%20-%20Programa%20Vida.pdf>>. Acesso em nov. 2013.

HABIB´S GESTORES. **Revista dos profissionais de negócios Habib´s**. Ano 4, 11ª ed., pp. 72, Jun. 2011.

HANZLICK, Michael; BRÜHL, Rolf. Management Control Systems as a package. **Chartered Institute of Management Accountants**. v. 13, pp. 1-16, London, 2013. Disponível em <http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Organisational%20management/Management-Control-Systems-as-a-Package.pdf>. Acesso em set. 2013.

IBGC - **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>>. Acesso em set. 2013.

IDEC - **Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor**. Disponível em <<http://www.idec.org.br/o-idec/o-que-e>>. Acesso em set. 2013.

IFA - **International Franchise Association**. Disponível em <www.franchise.org>. Acesso de mar a nov. 2013

INMETRO - **Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia**. Disponível em <<http://www.inmetro.gov.br/inmetro/oque.asp>>. Acesso em set. 2013.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 11ª. Impressão, 2004

KERIN, Roger a.; HARTLEY, Steve W; BERKOWITZ, Eric N. **Marketing**. 8ª ed. São Paulo: Mc-Graw_Hill, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMÔNICA, José. **O sabor de uma marca: Bob's 60 anos**. São Paulo: Editora Lamonica Comunicação Multicanal. 2012. Disponível em : <<http://www.editoralamonica.com.br/home.aspx?pub=8&edicao=1>>. Acesso em set. 2013.

LAVIERI, Carlos Amorim; CUNHA, Julio Araujo Carneiro da. A Utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional em Franquias. **EnANPAD - XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, set.2009.

LAXE, Celi Cortines; ANDRADE, Vania Coutinho Gomes. **Guia para elaborar e estruturar trabalhos monográficos de conclusão de curso**. Duque de Caxias: Unigranrio, 2ª. Ed, 2007.

LIMA JUNIOR, Aloísio Soares de; LUNA, Rosemar Martins; SOUZA, Ana Rosa de. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 94-112, jan./abril. 2012.

MACINTOSH, Norman B.; DAFT, Richard L. Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study. **Accountin & Organizations and Society**, vol. 12, nº 1, pp. 49-61, 1987. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368287900158>>. Acesso em 14 ago. 2013.

MAURO, Paulo César. **Guia do Franqueador**: como fazer sua empresa crescer com o franchising. 4ª. Ed. São Paulo: Nobel. 2006.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **O que é franquia?**. Brasil: MDIC, 2006. Disponível em <www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1196794000.pdf>. Acesso em agosto 2012.

MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vitor; AÑEZ, Miguel Moreno; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Entendendo as práxis estratégicas de uma franqueada a partir das práticas instituídas pelo sistema de franquias. **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 120-144, mai./ago. 2012.

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

MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 - 2007. Encontro nacional da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, **XXXII EnANPAD**, 2008; **RAC - Revista Administração Contemporânea** [versão eletrônica], São Paulo, v.2, p. 268-288, mar./abr. 2010.

MENDES, Daniely Aparecida Polido *et al.* Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas: O Caso do Bob's. **EnANPAD 2002**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2328>. Acesso em jan. 2013.

MERCHANT, Kenneth A.; STEDE, Wim A. Van der. **Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2 ed., 2007

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2ª ed. 4ª imp. 2006.

OLIVEIRA NETO, José Lira de; ALMEIDA, Marcelo Coutinho de; FORTE, Sergio Henrique arruda Cavalcante. A Estratégia da Rede de *Fast Food* Habib's – Um Estudo de Caso. **SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Associação Educacional Dom Bosco (AEDB), Resende, 2007. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1044_1044_Habibs%20SEGeT.pdf>. Acessado em 20.mar.2013.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. São Paulo: Atlas, 29ª. ed., 2011.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu *et al.* Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. 69ª. Edição, v. 17, n. 2, p. 298-329, 2011.

PAULINO, Maria Lucia Simas. Sistemas de controle administrativo no Franchising: aliando controle e flexibilidade estratégica. **Revista Organizações em Contexto**, 2010. Disponível em <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/2694>>. Acesso em: 17 Apr. 2013.

PINTO, Leonardo José Seixas; CRUZ, Eduardo Picanço. Utilização do planejamento estratégico no restaurante Spoleto: um estudo do processo a luz da metodologia de Certo & Peter. **RAD - Revista de Administração em Diálogo**, vol.13, n.3, p.91-109, 2011.

_____ ; GOMES, Josir Simeone. Controle de gestão em empresas recém-internacionalizadas: O que mudou no restaurante Spoleto após parceria coma Domino's pizzaria? **Revista de Ciencias Gerenciais**, v. 14, n. 19, Anhanguera Educacional, 2010. Disponível em <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/viewArticle/2265>>. Acessado em 5 abr. 2013.

RIGBY, Darrell; BILODEAU, Barbara. **Management tools & trends 2013**. Bain & Company, Inc. Disponível em <http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf>. Acesado em nov. 2013.

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

SHAW, Robert; CHORNA, Scott. **Hot foreign markets for franchise expansion in 2013**. Las Vegas: 53a. IFA Annual Convention, fev. 2013. Disponível em <[http://www.franchise.org/uploadedFiles/Tuesday%20Hot%20Intl%20Markets%20ALL\(1\).pdf](http://www.franchise.org/uploadedFiles/Tuesday%20Hot%20Intl%20Markets%20ALL(1).pdf)>. Acesso em out.2013.

SILVA, Anderson Soares; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte. Controle Gerencial por meio do *Benchmarking*: o Caso de Uma Organização de Ciência e Tecnologia da Marinha do Brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, v. 20, n. 2, p. 65-98, abr./jun. 2009.

SILVA, Vivian Lara dos Santos; AZEVEDO, Paulo Furquim de Azevedo (organizadores). **Teoria e pratica do franchising**. Estratégia e organização de redes de franquias. São Paulo: Atlas, 2012.

SIMONS, Robert. **Levers of Control: How new top managers use control systems as levers of strategic renewal**. Bonston: Havard Bussiness School Press. 1994.

SOUZA, José Meireles de. **Tendências Contemporâneas de Gestão**. São Paulo: PC Editorial. 2ª. ed., 2007.

SPOLETO. Site da empresa. Disponível em <<http://www.spoleto.com.br/quem-somos>> . Aceso em 06 de março de 2013.

TUCKER, Basil.; THORNE, Helen.; GURD, Bruce. Management control systems and strategy: what's been happening? **International Graduate School of Busines**. Australia 2006.

VAZ, Sandra Regina Salgueiro. *Franchising. Visão sistêmica sobre a gestão e a expansão do negócio* [monografia de especialização]. MBA em Gestão Empresarial, *lato sensu*. São Paulo: INPG - Instituto Nacional de Pós-Graduação, 2010. 72 f.

VIVENDA DO CAMARÃO. Site da empresa. Disponível em <<http://www.vivendadocamarao.com.br/home/index.asp?paOpcao=3>>. Acessado em 04 fev. 2013.

Anexo 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro direcionado às empresas pesquisadas com o intuito de identificar as características dos sistemas de controle gerencial (SCG) da rede.

1. Como é realizado o controle gerencial da rede de franquias?
 - 1.1 Quais são os aspectos quantitativos controlados?
 - 1.2 Quais são os aspectos qualitativos controlados?
2. Quais são as características dos instrumentos utilizados?
3. Como as ferramentas utilizadas foram desenvolvidas?
4. De que forma os resultados gerados pelo controle interferem na tomada de decisões da empresa?
 - 4.1 São levados em consideração os aspectos internos da empresa?
 - 4.2 São levados em consideração os aspectos externos à empresa?
5. De que forma o sistema de TI está envolvido no processo de controle gerencial?
 - 5.1 Como funciona?
6. Como a unidade piloto da empresa é envolvida no processo de aperfeiçoamento do controle gerencial?
7. Como é realizada a supervisão e assessoria às unidades?
 - 7.1 Com que frequência as unidades são visitadas?
8. De que forma acontecem as reuniões com os franqueados?
 - 8.1 Quais são os assuntos tratados?
9. Quais são e de que forma acontecem os treinamentos?
10. Como é desenvolvido e executado o Planejamento Estratégico (PE) da empresa?
11. Qual o envolvimento da rede de franquia no PE da empresa?
12. Quais são as características motivacionais desenvolvidas pela empresa em relação aos colaboradores da rede de franquia?
13. Qual o controle que é realizado em relação ao mercado?
 - 13.1 Concorrência, tendências, clientes, fornecedores, parceiros.
14. Dados a serem confirmados, provenientes de pesquisa secundária: faturamento médio, número de funcionários da unidade, números de franquias na rede, pesquisas anteriores desenvolvidas, estrutura da empresa.

Anexo 2



UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO - Prof. José de Souza Herdy
 Reconhecida pela Portaria MEC 940/94 D.O.U. de 16 de junho de 1994
 Escola de Ciências Sociais Aplicadas - ECSA
 Programa de Pós-Graduação em Administração
 Mestrado em Administração
 Reconhecido pela CAPES D.O.U. de 12 de julho de 2006

Rio de Janeiro, junho de 2013

À
Brazil Fast Food Corporation
 Att.: Departamento de Franquia / Financeiro
 Ref.: Pesquisa sobre Sistemas de Controle Gerencial

Prezado (s) Senhor (es),

Visando complementar o desenvolvimento da pesquisa que está sendo realizada no Mestrado do Programa de Pós-Graduação Acadêmica (PPGA) da UNIGRANRIO, venho solicitar a V. S^a conceder entrevista que fará parte dos dados que estão sendo apurados pela mestranda Sandra Vaz.

A pesquisa pertence à linha de Estratégia e Governança e está direcionada aos estudos das características dos Sistemas de Controle Gerencial das redes de franquias de *fast food*. O objetivo é detectar as estratégias traçadas nas organizações e suas adaptações conforme seus contextos de mercado. Além disso, pretende-se atualizar outros trabalhos sobre o assunto desenvolvidos no meio acadêmico. Para tanto, foram escolhidas cinco franqueadoras, incluindo o **Bob's**, entre as maiores no segmento de alimentação, segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF).

A relevância desse estudo deve-se ao fato da possibilidade em obter um panorama atualizado no assunto em questão oferecendo uma ampliação do conhecimento sobre o tema no que diz respeito às mudanças decorrentes da globalização, da inovação, da tecnologia e pelos desafios do mercado atual. Vale revelar que pesquisas apontam ainda serem escassos os estudos acadêmicos de controle gerencial no *franchising*.

É importante ressaltar que todas as informações prestadas serão tratadas com ética e cuidados necessários para a preservação da empresa, sendo utilizadas unicamente para fins acadêmicos.

Agradeço antecipadamente,

Atenciosamente.


 Dra. Rosane Prevot
 Coordenadora PPGA Unigranrio


 Prof. Dr. Rui Dávio Bernades de Andrade
 Coordenador Geral
 Mestrado em Administração
 UNIGRANRIO

Campus Lapa
 Rua da Lapa 86 / 9º andar.
 Rio de Janeiro - RJ
 CEP 20.0021-180