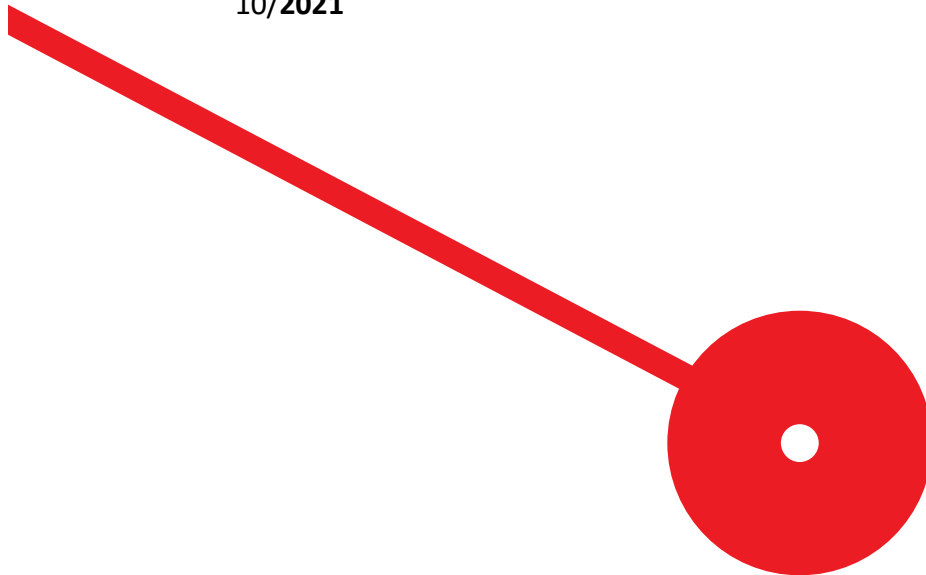




A Utilização da Gestão da Informação Como Auxiliar na Gestão Estratégica e Tomada de Decisão: uma análise de redes de franchising

Marina Castilho Hagemann

10/2021





A Utilização da Gestão da Informação Como Auxiliar na Gestão Estratégica e Tomada de Decisão: uma análise de redes de franchising

Marina Castilho Hagemann

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Informação Empresarial, sob orientação de Professor Doutor Sérgio Göttling Oliveira Monteiro.

Agradecimentos

Primeiramente, eu gostaria de agradecer a minha mãe, Maria Elisa, e ao meu pai, Marcos, por sempre me apoiarem e proporcionarem todo o apoio necessário para que eu chegasse até aqui.

Agradeço ao meu namorado, Matheus, pelo carinho e pela compreensão durante todo o período em que me dediquei ao desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço a minha avó, Marlene, por todo incentivo, amor e auxílio durante a minha caminhada.

Agradeço a minha família e aos meus amigos, por todo incentivo, amor e auxílio durante a minha caminhada acadêmica.

Agradeço ao meu orientador, Doutor Sérgio Göttling Oliveira Monteiro, por todo apoio e dedicação durante o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ao diretor do curso, Doutor Luís S. Rodrigues, pela disponibilidade em auxiliar os alunos do curso durante estes dois anos.

Por fim, agradeço a todos os meus professores do mestrado e da graduação que compartilharam o seu conhecimento comigo.

Resumo:

A presente dissertação discorre acerca da relevância da gestão da informação como recurso auxiliar na gestão estratégica e tomada de decisão em redes de franchising. Logo, como objetivo geral, buscou-se compreender como as redes de franchising gerem e utilizam as informações como instrumento auxiliar para a gestão estratégica e tomada de decisão. Tal estudo possui relevância tanto no âmbito profissional, como no acadêmico, pessoal e de mercado. Com o intuito de responder aos objetivos propostos, a metodologia de investigação empregada baseia-se na vertente qualitativa de pesquisa, de tipo exploratória, por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com franqueados e franqueadores de diferentes redes de franquias que atuam no estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

Palavras chave: Gestão Estratégica; Gestão da Informação; Planejamento Estratégico; Franchising.

Abstract:

The present dissertation discusses information management's relevance as a complementary resource in strategic management and decision-making in franchising companies. Therefore, as a general objective, this study sought to comprehend how franchising companies manage and utilize that information as an auxiliary tool for strategic management and decision-making. The dissertation has relevance in the professional sphere, as well as the academic, personal, and market spheres. With the intent to respond to the proposed objectives, the research methodology adopted is based on qualitative research, of an exploratory type, through bibliographic research and semi-structured interviews with franchisees and franchisors of different franchising networks operating in the state of Rio Grande do Sul, Brazil.

Key words: Strategic Management; Information Management; Strategic Planning; Franchising.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Fundamentação Teórica	4
1 Fundamentação Teórica	4
1.1 Gestão Estratégica	4
1.1.1 Estratégia e Planejamento Estratégico	6
1.1.2 Processos de Gestão Estratégica	9
1.2 Gestão da Informação	16
1.3 A Informação Como Recurso Estratégico	18
1.3.1 Gestão Estratégica da Informação	20
1.4 Franchising	22
1.4.1 Características do Setor no Brasil	24
1.4.1.1 O Franchising no Estado do Rio Grande do Sul	25
1.4.1.2 O Impacto da COVID-19 nas Redes de Franchising	26
1.4.2 Vantagens e Desvantagens do Sistema de Franchising	28
1.4.3 Gestão da Informação em Redes de Franchising	30
1.4.3.1 Ferramentas de Gestão da Informação	33
1.4.4 O Processo de Tomada de Decisão em Redes de Franchising	36
Capítulo II – Metodologia de Investigação	38
2 Metodologia de Investigação	38
2.1 Vertente da Pesquisa	38
2.2 Tipo de Pesquisa	39
2.3 Amostra	40
2.3.1 Perfil dos Franqueados e Franqueadores Entrevistados	41
2.3.2 Perfil do Consultor Entrevistado	43
2.4 Técnicas de Recolha de Dados	43
2.5 Técnica de Análise de Dados	46

Capítulo III – Apresentação e Análise dos Resultados	48
3 Apresentação e Análise dos Resultados	48
3.1 Gestão das Informações em Franquias e Principais Informações	48
3.2 Gestão Estratégica e Tomada de Decisões em Redes de Franchising	56
3.3 Influência dos Franqueados na Gestão Estratégica	61
Capítulo IV – Conclusões, Limitações e Investigações Futuras	68
4 Conclusões, Limitações e Investigações Futuras	68
Referências Bibliográficas	72
Apêndices.....	77
Apêndice I – Questionário das Entrevistas com Franqueados.....	77
Apêndice II – Questionário das Entrevistas com Franqueadores	80
Apêndice III – Questionário da Entrevista com Consultor	83

Índice de Figuras

Figura 1- Estrutura do Balanced Scorecard.....	5
Figura 2- Processos interligados na gestão estratégica.....	9
Figura 3- Modelo genérico de gestão estratégica	11
Figura 4- Ambiente externo das organizações	13
Figura 5- Análise PEST	14
Figura 6- Matriz SWOT	15
Figura 7- Resultados do setor em 2020	26
Figura 8- Redução no número de unidades	27
Figura 9- Média de unidades por rede	27

Índice de Tabelas

Tabela 1- Vantagens e desvantagens do franchising	28
Tabela 2- Perfil dos franqueados entrevistados	41
Tabela 3- Perfil dos franqueadores entrevistados	42
Tabela 4- Caracterização das redes de franchising.....	42
Tabela 5- Estrutura do questionário das entrevistas	44
Tabela 6- Resumo gestão das informações em franquias e principais informações	48
Tabela 7- Resumo gestão estratégica e tomada de decisões em redes de franchising....	56
Tabela 7- Resumo gestão estratégica e tomada de decisões em redes de franchising....	57
Tabela 8- Resumo influência dos franqueados na gestão estratégica.....	61

Lista de abreviaturas

ABF – Associação Brasileira de Franchising

BI – Business Intelligence

BSC – Balanced Scorecard

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

RS – Rio Grande do Sul

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

O desenvolvimento tecnológico e a globalização vêm tornando o mercado cada vez mais competitivo e os consumidores cada vez mais exigentes, portanto, torna-se crucial para as organizações o desenvolvimento de estratégias que auxiliem na obtenção de vantagens competitivas. Entre os principais obstáculos encontrados pelas organizações, está a capacidade das mesmas de assegurar a sua sobrevivência.

Felipe e Rojo (2019, p. 504) afirmam que “a perenidade das organizações” somente vem a ser possível com a utilização de ferramentas de gestão apropriadas, que sejam capazes de responder de forma ágil às transformações e necessidades que surgem no mercado. Os mesmos autores enfatizam, ainda, que a necessidade de permanecerem competitivas fez com que as empresas procurassem gerir de forma estratégica seus recursos, sejam eles físicos, humanos, intelectuais ou organizacionais.

O crescimento organizacional, geralmente, acaba impedindo que os gestores consigam supervisionar diretamente todas as áreas e procedimentos que ocorrem dentro da organização. Logo, os recursos informacionais passam a ser cada vez mais fundamentais, sendo que o volume de informações aumenta e a tomada de decisões estratégicas se torna mais complexa (Pearlson & Saunders, 2013).

Targino, Camboim e Garcia (2015, p. 32) declaram que, “ao contrário dos outros tipos de recursos tangíveis empregados na produção de bens e de serviços, a informação não se esgota”, e sim o oposto, torna-se mais valiosa quando utilizada de forma mais intensa. Sendo assim, as informações consideradas de caráter estratégico para organização necessitam de uma gestão adequada e eficiente, para que sejam empregadas da melhor maneira possível.

Segundo Barbosa (2010), as redes de franquias destacam-se por utilizarem modelos de gestão organizacional em rede. Ao se referirem às redes de franchising, Menegassi, Tenório, Sartori e Jorge (2019) afirmam a necessidade dos gestores levarem em conta as particularidades desse tipo de organização e a importância dos franqueados para empresa como um todo. Neste sentido, a gestão da informação surge como uma importante ferramenta para gestão organizacional que visa auxiliar e contribuir para gestão estratégica da empresa.

Deste modo, aplica-se um estudo considerando a gestão da informação por empresas de franchising, bem como a importância para a gestão estratégica e tomada de decisões. Diante do cenário apresentado, surge o questionamento de pesquisa que irá nortear o desenvolvimento deste estudo: Como as redes de franchising que atuam no estado do Rio Grande do Sul, Brasil utilizam a gestão da informação como instrumento auxiliar para a gestão estratégica e tomada de decisão?

Com base no questionamento apresentado, desdobram-se os objetivos que norteiam esse estudo, sendo eles definidos como objetivo geral e objetivos específicos. Gil (2010 p. 13) afirma que evidenciar o problema de pesquisa em forma de objetivos, consiste em uma etapa relevante “para a operacionalização da pesquisa e para esclarecer acerca dos resultados esperados”, com o intuito de apresentar o problema de pesquisa de modo mais objetivo e claro.

O presente estudo tem como objetivo geral: Compreender como as redes de franchising gerem e utilizam as informações recebidas através de seus franqueados como instrumento auxiliar para a gestão estratégica e tomada de decisão. Com base nisso, os objetivos específicos são: Identificar como as franquias realizam a gestão da informação; Perceber quais as principais informações que os franqueados transmitem para as franquias; Identificar como as empresas franquias executam a gestão estratégica e a tomada de decisão estratégica; Perceber qual a influência que os franqueados possuem na gestão estratégica.

Para a escolha do tema que é objeto de estudo, propõe-se uma justificativa em quatro âmbitos distintos. Tal justificativa é abordada a seguir evidenciando a relevância do presente estudo nos âmbitos pessoal, profissional, de mercado e acadêmico.

Na esfera pessoal, justifica-se pelo interesse da autora em acompanhar as tendências e novidades que surgem no mercado ligadas à área de franchising. Além disso, também podem ser citadas como justificativas pessoais, o interesse da mesma de trabalhar em empresas de consultoria de formatação, expansão e gestão de redes de franquias, bem como explorar o funcionamento e a gestão das informações estratégicas neste tipo de negócio. Deste modo, pretende-se analisar dados disponíveis sobre a gestão da informação e gestão estratégica em franquias, bem como o impacto dessas informações na empresa franquias.

No contexto profissional, justifica-se, por ser de objetivo da autora conhecer mais sobre estes assuntos e sobre a área de franchising para que futuramente possa vir a atuar nesse mercado, criando uma empresa ou prestando consultoria no auxílio a pequenos e médios empreendedores que atuam ou pretendem atuar no setor de franchising.

No que se refere ao âmbito de mercado, o estudo pode servir como referência para empreendedores que buscam realizar uma gestão adequada das informações para auxiliar na gestão estratégica da sua empresa. Além disso, o presente estudo pode auxiliar empreendedores que buscam expandir o seu negócio por meio de franquias.

Por fim, em relação ao âmbito acadêmico pode ser justificado por não ter sido encontrado nenhum trabalho no Politécnico do Porto e/ou em outras universidades que aborde especificamente o tema proposto. Ao realizar uma pesquisa sobre estudos similares nos bancos de dados, encontram-se somente trabalhos que abordam algumas partes dos assuntos estudados na presente dissertação. Dessa forma, o presente estudo se justifica ao trazer um estudo original sobre a utilização da gestão da informação como auxiliar na gestão estratégica e tomada de decisões em redes de franchising.

Diante do problema de pesquisa proposto e a fim de que o mesmo seja trabalhado adequadamente, considerou-se que o estudo seja dividido em quatro capítulos. No capítulo I é desenvolvida a fundamentação teórica que discorre acerca da gestão estratégica, da gestão da informação, da informação como recurso estratégico e do setor de franchising. Já no capítulo II é apresentada a metodologia de investigação utilizada neste estudo. Em sequência, é exibido o capítulo III onde são expostos e analisados os resultados obtidos na pesquisa. Nesta etapa os dados obtidos na pesquisa são cruzados e comparados com o a fundamentação teórica do estudo, com o intuito de elaborar uma análise bem fundamentada a partir do objetivo proposto anteriormente. Por fim, no capítulo IV são apresentadas as conclusões e considerações finais referentes à pesquisa.

1 Fundamentação Teórica

1.1 Gestão Estratégica

De acordo com Andersen (2013), os estudos acerca da gestão estratégica tornaram-se mais populares por volta da década de 1970, na disciplina de política de negócios, lecionada em algumas universidades norte americanas. Devido ao acelerado desenvolvimento dos conceitos sobre estratégia e sua crescente utilização nas práticas empresariais, a gestão estratégica acabou por seguir essa evolução e tornou-se uma nova disciplina relacionada ao estudo dos negócios.

A gestão estratégica pode ser identificada como um método analítico e cauteloso que pretende identificar as oportunidades de mercado e empregar os recursos da organização com o intuito de explorá-las e, desta forma, conquistar uma posição mais forte no mercado (Andersen, 2013). Neste contexto, Mintzberg (2006) afirma que a gestão estratégica é um processo contínuo de análises, escolhas e implementação.

Para complementar, Herrero (2019) ressalta que a gestão estratégica é vista como uma das principais tarefas dos gestores das organizações porque tem como objetivo construir as bases para o sucesso futuro e de modo simultâneo competindo para conquistar a melhor posição nos mercados no momento. Segundo Lynch (2018), a gestão estratégica pode ser descrita como o entendimento do objetivo da organização e identificação dos planos e ações que devem ser tomadas para alcançar esses objetivos.

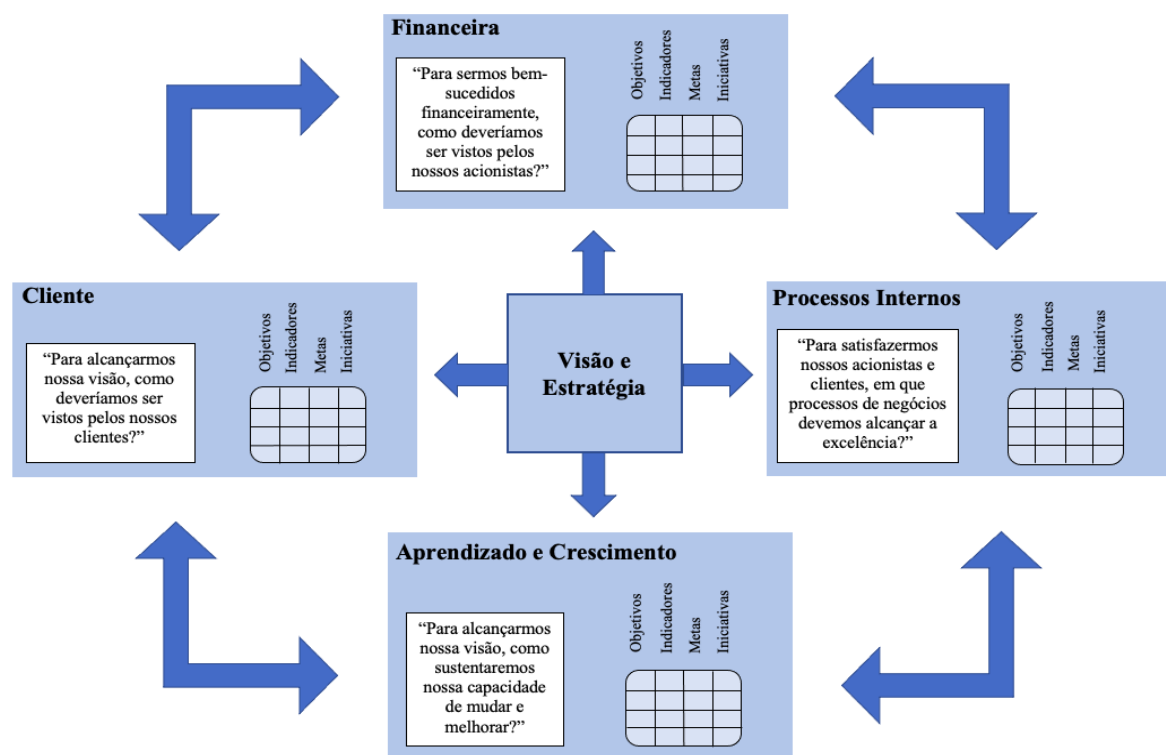
Lynch (2018) considera que a gestão estratégica é um recurso contínuo dentro das organizações, pois a estratégia efetuada nem sempre está de acordo com a estratégia pretendida, uma consequência das constantes mudanças ocorridas na sociedade e no meio empresarial. A gestão estratégica resume-se no planejamento e aplicação de estratégias que precedem, confrontam e favorecem a mudança (Chandler, 2003).

Segundo Herrero (2019), torna-se necessário que a gestão estratégica realize um monitoramento constante dos resultados obtidos pela organização, realizando as regulares adequações da organização demandadas pelo ambiente no qual a mesma está inserida. Logo, a estratégia é também emergente, tendo de ser adaptável e dinâmica para ultrapassar os riscos, as dúvidas e desfrutar das oportunidades que surgem no mercado.

No âmbito do controle estratégico, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram uma metodologia de gestão estratégica que passou a ser muito aplicada no contexto organizacional: o *Balanced Scorecard* (BSC)¹. O termo “Indicadores Balanceados” está relacionado ao fato da definição “dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis” (Ribeiro, Marchi, Imperatore & Galhardo 2013, p. 39).

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 08), os objetivos e parâmetros do *Balanced Scorecard* resultam da visão estratégica da organização. Segundo os autores, “os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*. Na figura 1 é representada a estrutura do *Balanced Scorecard*.”

Figura 1- Estrutura do *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaborado com base em Kaplan e Norton (1996, p. 54).

¹ Termo em inglês referente a indicadores balanceados de desempenho.

O *Balanced Scorecard* demonstra o equilíbrio entre os objetivos que a organização tem a curto e longo prazo, considerando dados financeiros e não financeiros, tendências relacionadas a fatores internos e externos de desempenho. Essa metodologia, “contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro” (Ribeiro et al., 2013, p. 39).

Organizações que realizam uma boa gestão estratégica podem obter diversos benefícios. Segundo Chandler (2003), entre os principais benefícios estão a possibilidade de conquistar uma posição mais competitiva em relação aos concorrente e o aumento da lucratividade da empresa. Portanto, o papel da gestão estratégica é o de estabelecer metas e objetivos, e realizar uma análise da organização como um todo para implementar e acompanhar as atividades até que todas estas metas e objetivos sejam atingidos.

1.1.1 Estratégia e Planejamento Estratégico

A estratégia, quando relacionada a gestão administrativa das organizações, pode ser definida de diversas maneiras (Mainardes et al., 2014). De acordo com Camargo e Dias (2010), não há uma definição única e definitiva do conceito de estratégia.

No contexto organizacional, a estratégia é interpretada através de etapas e análises administrativas que miram o desenvolvimento das empresas de maneira competitiva. Para Mintzberg (2006), a estratégia pode ser definida como um projeto que une metas, objetivos, políticas e atividades de uma empresa de forma adequada. Quando bem elaborada, busca designar os recursos organizacionais, considerando as capacidades e carências internas e analisando as transformações do ambiente provocadas por seus concorrentes.

Drucker (2001) ressalta que a formulação da estratégia baseia-se na análise da situação na qual a organização se encontra e das mudanças que nela devem ocorrer. O autor refere ainda que são considerados nesta análise os recursos disponíveis e os recursos que devem ser adquiridos. Chandler (2003), por sua vez, considera que a estratégia baseia-se no estabelecimento de objetivos fundamentais de longo prazo de uma organização e a aplicação de determinadas ações e recursos apropriados para alcançar os objetivos definidos.

Em complemento, Ansoff (1965) descreve que a estratégia é uma soma de medidas determinadas pelo mercado consumidor, crescimento pretendido, vantagens e

diferenciais competitivos da empresa e colaboração da organização como um todo. Portanto, as estratégias organizacionais são componentes versáteis a serem ponderados em múltiplos aspectos, e em muitas circunstâncias fora da realidade enfrentada pela organização, no ambiente interno e externo (Ossa, 2012).

A globalização, os avanços tecnológicos relacionados à informação e o resultante aumento da concorrência fazem com que as organizações passem a estar sujeitas a novos desafios e incertezas. Logo, torna-se necessário que as organizações procurem permanecer de forma competitiva no mercado em que atuam e, para isso, é fundamental que busquem prever ou identificar os novos desafios, para que possam planejar as ações futuras através de bases sólidas, fundamentadas e menos intuitivas (Falsarella & Jannuzzi, 2017).

Porter (2005) retrata que, de maneira formal ou informal, todas as organizações detêm alguma estratégia para atuar no mercado em que se encontram inseridas. O mesmo autor complementa ainda que é necessário realizar um planejamento estratégico para desenvolver estratégias que sejam de fato competitivas.

Desta forma, o desenvolvimento de um planejamento estratégico organizacional e a qualidade dos dados e informações necessárias para sua elaboração e execução passam a ter relevância e tornam-se componentes essenciais nesse mercado cada vez mais competitivo. Nessa esfera, a inovação e a agilidade de resposta às exigências do mercado representam aspectos determinantes para a sobrevivência das empresas. Diante disso, Falsarella e Jannuzzi (2017) afirmam que todas as organizações devem se organizar corretamente para atuar no mercado. É a informação que irá fornecer todo o conhecimento necessário tanto no âmbito externo, acerca das ameaças e oportunidades, quanto no ambiente interno, em relação aos seus pontos fortes e fracos, contribuindo para que a organização possa desenvolver um planejamento estratégico bem norteado.

O planejamento estratégico constitui, segundo Falsarella e Jannuzzi (2017), uma parte do processo de gestão que estabelece um conjunto estruturado de práticas, visando alcançar os objetivos propostos. No ambiente interno da organização o planejamento estratégico está relacionado ao processo de tomada de decisões, que geralmente é encarregado de definir quais são os objetivos e resultados a serem alcançados. Tem em vista a escolha, de modo antecipado, de quais ações devem ser tomadas, de que maneira devem ser realizadas, quem tem de executar, em que lugar e em qual data (Rizzo & Falsarella, 2006).

As estratégias adotadas pela organização surgem a partir de um processo rigoroso elaborado com base numa análise do ambiente interno e externo da organização, o planejamento estratégico (Falsarella & Jannuzzi, 2017). O planejamento estratégico é uma técnica que possibilita realizar previsões futuras e estimativas, e ajuda os gestores a lidarem com a elevada quantidade de informações e fatos relevantes para organização. Este planejamento destaca a relevância de traçar objetivos de acordo com as oportunidades e ameaças apresentadas no ambiente externo, e as forças e fraquezas da organização, fornecendo informações legítimas e fundamentadas que constituem os diversos níveis de desempenho, desde o operacional até o estratégico (Rizzo & Falsarella, 2006).

Rezende (2002, p. 20) complementa ao afirmar que o planejamento estratégico é realizado “para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais”. Para Kwasnicka (2004), o planejamento estratégico é uma ferramenta importante, já que simplifica o processo de tomada de decisões, norteia os comportamentos e as práticas a fim de cumprir com os objetivos da organização, reduz a possibilidade de gastos com despesas desnecessárias e contribui para o controle do futuro e do presente na organização.

Rizzo e Falsarella (2006, p. 116) consideram que o planejamento estratégico é composto por três etapas, são elas: “o desenvolvimento, a execução e o monitoramento”. A primeira etapa, chamada desenvolvimento, engloba os estudos e pesquisas em relação às perspectivas quanto às políticas da empresa, atuando com técnicas de “simulação de negócios”. Na segunda etapa, denominada execução, os autores ressaltam que o empenho e o comprometimento devem estar vinculados a gestão dos projetos operacionais e a sua composição. Já a etapa de monitoramento, dedica-se a avaliação das circunstâncias reais, confrontando-as com o que foi planejado, possibilitando assim, um parecer que auxilie a conduzir o desempenho organizacional como um todo, focando nas diretrizes adequadas, visando conquistar os objetivos almejados.

Em complemento, Rizzo e Falsarella (2006) afirmam que o desenvolvimento do planejamento estratégico demanda o envolvimento de todos os setores da organização. Trata-se de uma tarefa longa, que necessita de recursos significativos, precisando ser precedida de uma cuidadosa organização de suas etapas, tendo em conta todos os recursos essenciais para cada uma delas. É possível evidenciar que a maior dificuldade encontrada pelos gestores quando estes realizam o planejamento estratégico nas organizações, é a

escassez de informações relevantes, o que pode dificultar a tomada de decisão por parte dos gestores da empresa.

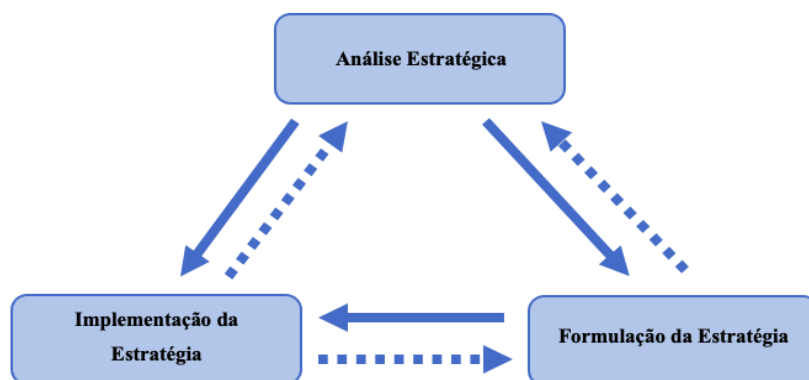
Segundo Herrero (2019), torna-se necessário que a gestão estratégica realize um monitoramento constante dos resultados obtidos pela organização, realizando as regulares adequações da organização demandadas pelo ambiente no qual a mesma está inserida. Logo, a estratégia é também emergente, tendo de ser adaptável e dinâmica para ultrapassar os riscos, as dúvidas e desfrutar das oportunidades que surgem no mercado.

1.1.2 Processos de Gestão Estratégica

Uma estratégia organizacional ideal é aquela que assegura o desenvolvimento, a transformação e a sobrevivência da organização. Schendel e Hofer (1979) retratavam a gestão estratégica como um processo que se dedica ao trabalho empreendedor da empresa com reestruturação e desenvolvimento empresarial e, em especial, com o crescimento e a aplicação da estratégia escolhida para conduzir as ações da organização.

De acordo com Teixeira (2011, p. 15), o processo da gestão estratégica expressa a maneira como os gestores da organização “tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia”. Em geral o processo é dividido em três etapas distintas, são elas: análise, formulação e implementação (que inclui o controle da estratégia). Contudo, nem sempre estas etapas são devidamente separadas e seguem uma sequência.

Figura 2- Processos interligados na gestão estratégica



Fonte: Elaborado com base em Teixeira (2011, p. 17).

Em relação às decisões estratégicas, Teixeira (2011) considera, em especial, quatro particularidades da gestão estratégica. Em primeiro lugar, o fato de que a gestão estratégica deve abranger a empresa como um todo, ou seja, as metas e objetivos que se pretende alcançar são “globais” da organização e não somente de um setor específico.

Um dos propósitos da estratégia organizacional é a centralização de ideias, convicções, objetivos e ações com relação a toda empresa e quaisquer setores em que a mesma possa se dividir.

Em segundo lugar, o autor ressalta a “pluralidade de *stakeholders*² que condicionam as decisões de caráter estratégico”. Identificar as opiniões dos distintos grupos de pessoas e instituições que possuem influência sobre o futuro da organização é uma importante tarefa dos gestores estratégicos (Teixeira, 2011, p. 17).

A terceira particularidade da gestão estratégica compreende a necessidade de associar a “perspetiva de longo prazo com a de curto prazo, o que significa que os gestores nos mais diversos níveis devem procurar conjugar uma visão de longo prazo com uma significativa incidência da preocupação nas tarefas a curto prazo” (Teixeira, 2011, p. 18). O mesmo autor ressalta que a perspectiva de longo prazo tem de assumir uma relevância maior para os gestores que estão no topo da organização e reduz gradativamente à medida que vai descendo na hierarquia.

Em quarto lugar, é retratada a importância do equilíbrio que deve existir entre a eficácia e a eficiência. A eficácia é um parâmetro do estágio de realização dos objetivos propostos. Uma empresa se torna mais eficaz na medida em que se aproxima dos seus objetivos. Já a eficiência é um indicador de produtividade, da capacidade de utilização dos componentes de produção. Sendo assim, quanto maior for a quantidade de *outputs* (saídas/resultados) em relação a quantidade de *inputs* (entradas/custos com produção) maior será a eficiência da organização.

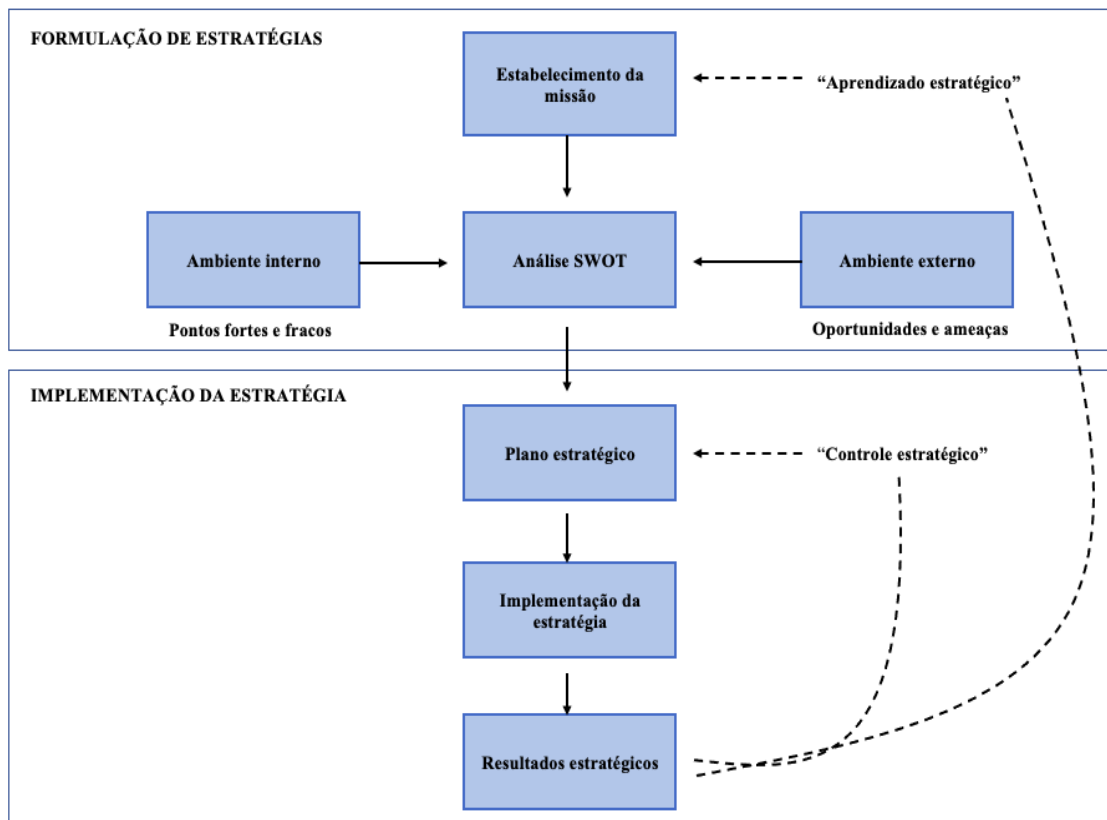
De acordo com Schendel e Hofer (1979, p. 14), são seis as principais tarefas que constituem o processo de gestão estratégica organizacional, são elas: “formulação de metas; análise do ambiente; formulação da estratégia; avaliação da estratégia; implementação da estratégia e controle da estratégia”. Os mesmos autores afirmam ainda que o primeiro passo da gestão estratégica é a formulação de um conjunto de metas bem definidas para organização. O processo de criação e definição dessas metas é complexo, elas são elaboradas com base na opinião dos principais e mais influentes *stakeholders* da organização. A formulação do conjunto de metas pode ser um processo racional no sentido econômico; pode abranger meios políticos; pode ser realizada independentemente

² Termo em inglês referente a grupo de interesse.

de outros processos e tarefas ou pode integrar outras tarefas, como por exemplo o desenvolvimento da estratégia organizacional.

De acordo com Andersen (2013), a criação de estratégias organizacionais é decorrente de um processo ordenado, em que primeiramente se estabelecem as metas e, logo após, é determinada a posição estratégica mais adequada para que a organização consiga essas metas e objetivos a partir de ferramentas analíticas coerentes. Posteriormente, são definidas e planejadas as ações e tarefas necessárias para alcançar as metas e, por último, realiza-se o monitoramento dos resultados e efetua-se os ajustes necessários nas ações, visando seguir o percurso pré-estabelecido. Com base nisso, é retratado, o modelo genérico de gestão estratégica apresentado por Andersen.

Figura 3- Modelo genérico de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Andersen (2013, p.11).

O processo genérico de gestão estratégica é apontado por Andersen (2013) como uma maneira de organizar e coordenar as tarefas organizacionais futuras e potencializar a capacidade de alcance dos resultados e objetivos pretendidos. Sendo assim, o sistema de planejamento estratégico pode ser descrito como um conjunto de modos e definições de tarefas que visam assegurar que os dados e informações relevantes sejam conseguidos,

sejam realizadas previsões e as possibilidades estratégicas tratadas de forma apropriada, integrada e consolidada dentro da organização.

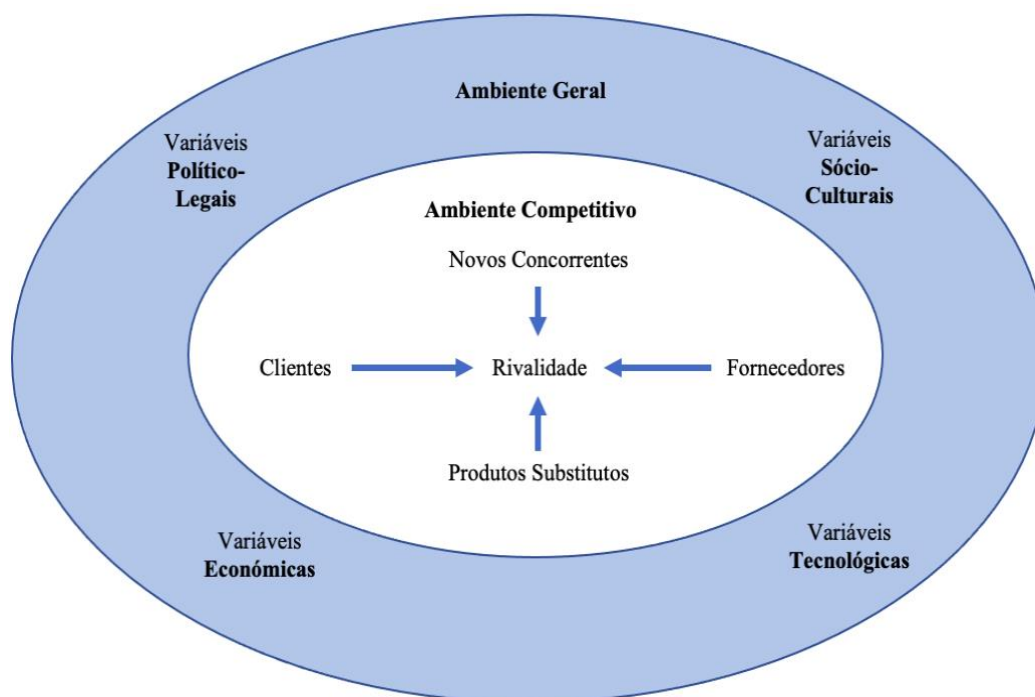
O modelo de gestão estratégica (Figura 3) é desenvolvido com base em análises cautelosas dos ambientes interno e externo, com o intuito de detectar posições favoráveis no mercado e identificar quais as competências da organização que deverão ser utilizadas efetivamente para alcançar essas posições vantajosas. Ainda de acordo com Andersen (2013), os componentes básicos do modelo de gestão estratégica, são: a definição da missão, análise do ambiente interno, análise do ambiente externo, análise SWOT, planejamento estratégico, implementação da estratégia, resultados estratégicos, controle estratégico e aprendizado estratégico.

A missão da organização pode influenciar as tarefas e atividades que ocorrem na organização. Segundo Andersen (2013), a definição da missão engloba três princípios básicos, são eles: o propósito principal da organização que demonstra o motivo pelo qual a empresa existe, as metas e objetivos que a empresa almeja alcançar no cenário ideal e um conjunto de norteadores estratégicos (valores, visão e propósito) que instituem um padrão para a conduta ideal dentro da empresa.

Em relação à análise do ambiente externo, o autor afirma que a mesma tem como objetivo compreender o contexto ambiental no qual a organização se encontra inserida. Analisa-se o macroambiente, que é composto por tendências econômicas, políticas, tecnológicas, naturais e sociais. Esse ambiente engloba fatores que geralmente não podem ser controlados ou resolvidos pela organização, mas pode vir a afetar o desempenho e desenvolvimento da empresa. Além disso, a análise do ambiente externo leva em consideração o mercado e a concorrência, através de análises de desempenho da organização em relação aos seus principais e potenciais concorrentes.

De acordo com Teixeira (2011, p. 55), “o ambiente externo é formado pelo conjunto de variáveis externas que condicionam a sua atuação em termos gerais e a sua estratégia em particular”. Determinadas variáveis externas exercem um impacto positivo e tornam-se oportunidades de negócios para organização, outras interferem de maneira negativa traduzindo-se em riscos e ameaças para a empresa. Nem todas as variáveis possuem o mesmo impacto na atividade de uma empresa. Portanto, uma mesma variável externa pode configurar uma ameaça para uma ou mais empresas e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para outra empresa ou grupo de empresas.

Figura 4- Ambiente externo das organizações



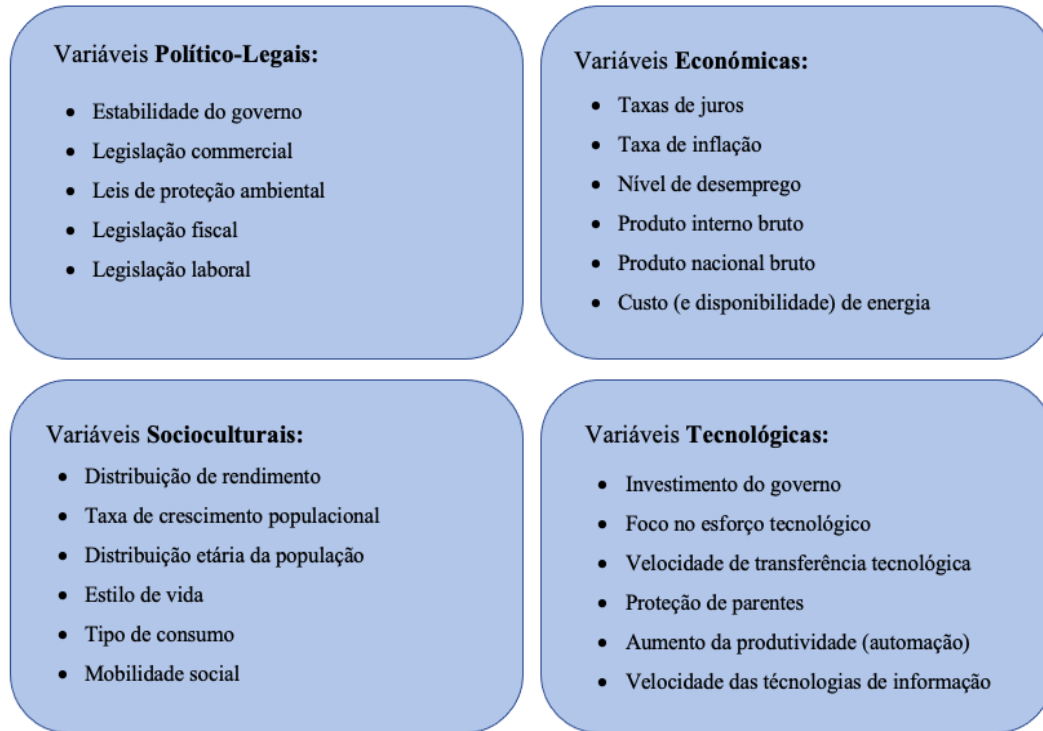
Fonte: Elaborado com base em Teixeira (2011, p. 56).

Teixeira (2011, p. 57) afirma que “o conjunto de variáveis que constituem o ambiente geral das empresas costuma agrupar-se, para efeitos de análise, em vários segmentos”. Uma das formas mais usuais para efetuar esse arranjo é a chamada análise PEST. Essa baseia-se na análise das variáveis do ambiente geral das organizações composta por quatro grupos de variáveis, são eles: político-legais (P), econômicas (E), socioculturais (S) e tecnológicas (T).

A análise das variáveis político-legais visa identificar o tipo de governo, o grau de estabilidade do governo e as suas atitudes em relação às indústrias, mais especificamente quanto ao nível de intervenção/regulamentação. Já a análise das variáveis econômicas fornece informações a respeito da distribuição e utilização de recursos financeiros em um determinado local ou país. A análise sociocultural, por outro lado, visa identificar as características e hábitos da sociedade para qual a empresa produz seu trabalho. A componente tecnológica do ambiente geral tem a intenção de reconhecer o desenvolvimento das tecnologias e os seus impactos nas organizações, nos clientes e

fornecedores, nos distintos setores de negócio e na sociedade, e a sua influência nas escolhas e decisões estratégicas que as organizações precisam tomar (Teixeira, 2011).

Figura 5- Análise PEST



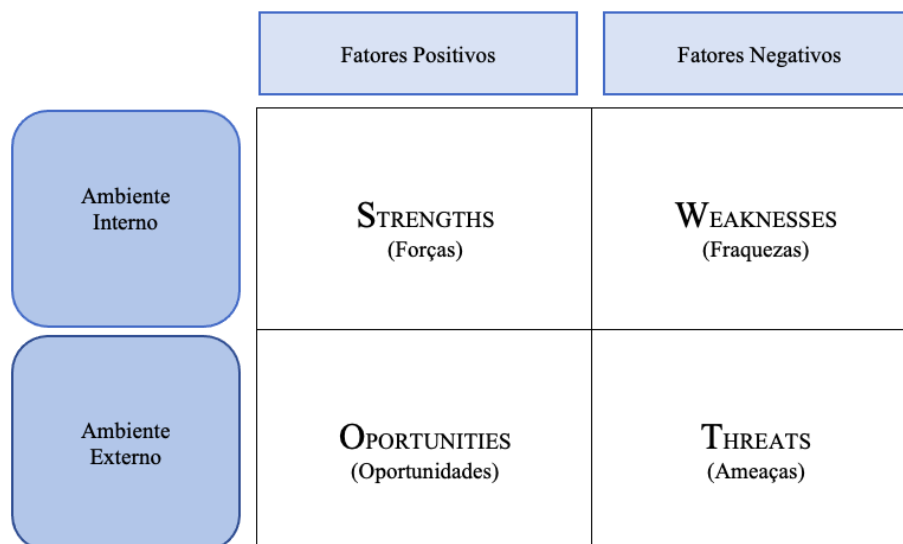
Fonte: Elaborado com base em Teixeira (2011, p. 59).

Em relação à análise do ambiente externo, Andersen (2013) ressalta que esta baseia-se em uma análise das condições em que a organização realiza suas operações comerciais e engloba uma visão abrangente da estrutura, administração e gestão da empresa. Portanto, uma análise interna bem executada pode proporcionar uma visão geral do setor operacional, dos ativos produtivos, das funções, das competências e conhecimentos e dos principais recursos que agregam valor à organização.

A ferramenta de verificação e avaliação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades é chamada, segundo Kotler e Keller (2019), de análise SWOT. A matriz SWOT conecta as análises dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades), e fornece conhecimento para que a organização possa compreender de que forma o cenário competitivo e a aplicação de recursos organizacionais poderiam auxiliar a empresa a atingir um desempenho maior a longo prazo, visando conquistar vantagens competitivas. Portanto, essa ferramenta serve como uma base auxiliar na

tomada de decisões estratégicas dentro das organizações. Na Figura 6, é retratada a base da matriz SWOT.

Figura 6- Matriz SWOT



Fonte: Adaptado com base em Hofrichter (2020), Kotler e Keller (2019) e Decourt (2015).

De acordo com Andersen (2013), quando os gestores encarregados pela tomada de decisões na organização elegem uma determinada orientação estratégica, o método de planejamento seguido tem que descrever as providências que a empresa precisa tomar para conquistar a posição desejada. O planejamento estratégico leva em consideração os objetivos e estratégias definidas e procura elaborar projetos para que as estratégias sejam executadas da melhor maneira possível. Os resultados pretendidos com o desenvolvimento do planejamento estratégico “devem incluir caminhos que permitam à instituição avançar de modo a conseguir selecionar áreas de mercado em que deve ou não atuar, ou continuar atuando”, com base na visão, missão e objetivos, que irão conduzir a gestão estratégica da organização (Falsarella & Jannuzzi, 2017, p.613).

O plano estratégico deve ser apresentado a todos membros que serão envolvidos na sua realização. Para que a implementação da estratégia ocorra da melhor maneira possível, o plano precisa ser divulgado e as medidas devem ser tomadas baseadas nele, embora seja necessário prever alterações caso opções anteriores necessitem ser repensadas ou se as circunstâncias ambientais tomarem uma direção oposta ou diferente das expectativas iniciais previstas (Andersen, 2013).

O planejamento estratégico preliminar e a posterior aplicação das medidas e decisões tomadas no decorrer da realização levam a intervenções estratégicas que influenciam tanto na posição em que a organização se encontra no mercado, como no seu desempenho e eficiência operacional. Os efeitos e consequências dessas intervenções no desempenho organizacional representam os resultados do planejamento estratégico inicial (Andersen, 2013).

Os resultados (estratégicos) obtidos após a implementação da estratégia, devem ser comparados com as metas e objetivos originais do plano estratégico para constatar diferenças e avaliar os prováveis motivos de sua ocorrência. O controle estratégico visa garantir que o plano estratégico seja implementado e se desenvolva de forma adequada. Além disso, o controle estratégico serve para identificar se há ou não necessidade de realizar modificações nos planos de ação estratégicos, facilitando o cumprimento das metas e objetivos estratégicos pré-definidos. Caso os resultados estratégicos obtidos sejam consideravelmente diferentes dos objetivos planejados em virtude de modificações relevantes em determinadas circunstâncias e perspectivas, isso pode fazer com que a organização reveja a estratégia por inteiro (Andersen, 2013).

1.2 Gestão da Informação

A informação é um recurso fundamental para a tomada de decisões no contexto organizacional. Compreender a maneira como as empresas utilizam as informações é um problema bastante complexo. Gerir as informações de “maneira inteligente pressupõe o desafio as empresas e funcionários de adquirir as competências necessárias para transformar informação em recursos econômico e estratégico” (Carvalho & Araújo Júnior, 2014, p. 72).

As organizações que reconhecem desde cedo a relevância da informação como recurso, e começam a realizar investimentos para organizar e facilitar o acesso às informações, certamente terão mais recursos e segurança ao tomar decisões. A gestão da informação pode ser definida como um método que visa agregar valor às informações disponíveis, através de ferramentas de análise, triagem, armazenamento, conservação e transmissão, visando facilitar a utilização destas informações no ambiente organizacional (Carvalho & Araújo Júnior, 2014).

Para Molina e Santos (2019), o papel da gestão da informação é coletar, tratar e disseminar informações úteis para empresa e seus colaboradores. Para cumprir seus

objetivos, a gestão da informação precisa utilizar as estruturas físicas, humanas e tecnológicas presentes na organização. Além disso, ela precisa “levar em conta cuidadosamente o tipo de informação que a organização necessita, assim como o seu ciclo de vida, visto que, além do meio organizacional sofrer modificações, a própria informação também se altera com o passar do tempo” (Molina & Santos, 2019, p. 39).

Devido à grande quantidade de informações disponível, torna-se fundamental que as organizações se preocupem em obter informações de qualidade e não somente quantidade, já que o principal é conseguir aceder a informações que atendam a necessidade da empresa, no prazo certo e a um custo adequado (Porém, dos Santos & Belluzzo, 2012). Logo, o acesso às informações, assim como sua utilização e a carência de conhecimento quanto à sua atuação, é apontado como uma necessidade organizacional permanente. Molina e Santos (2019) complementam ao referirem a necessidade de se estabelecer métodos de coleta, tratamento e utilização das informações.

No contexto organizacional, a informação é considerada um importante recurso estratégico e de considerável valor agregado para a compreensão e captação de novas tecnologias. Sendo assim, a informação e a tecnologia são impactadas simultaneamente, e os processos oriundos delas tendem a se tornarem mais ágeis e eficientes. A gestão da informação visa alinhar esses processos através de um conjunto de procedimentos e padrões “que os estruturam em uma dinâmica inteligente para geração do conhecimento” (Porém, Santos & Belluzzo, 2012, p. 187).

Segundo Davenport (1998), para introduzir a gestão da informação numa empresa é necessário primeiramente definir a estratégia da organização, ou seja, escolher qual produto a desenvolver, definir qual o público-alvo, determinar a que tipo de negócio a organização irá se dedicar. O mesmo autor ressalta que as empresas que não possuem seus propósitos e estratégias bem definidas raramente conseguem atingir seus objetivos. Rezende (2002) retrata que no âmbito da estratégia organizacional a informação possuirá mais ou menos valor não só em função da sua utilização, mas acima de tudo da forma como for interpretada, produzindo novos conhecimentos que irão acrescentar valor à organização.

De acordo com Davenport (1998), o processo de gestão da informação é composto pelas seguintes etapas: determinação de exigências de informação, obtenção da informação, distribuição da informação e utilização da informação. Em complemento, Choo (2003) sugere sete etapas, são elas: (1) verificação da necessidade de informação;

(2) aquisição de informação; (3) organização e armazenamento de informação; (4) produtos e serviços de informação; (5) distribuição da informação; (6) uso da informação; (7) comportamento adaptativo.

Tarapanoff (2006) afirma que ao criar, adquirir, armazenar, analisar e utilizar informação cria-se a base que fornece suporte para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa perspicaz, adequada às necessidades e novidades do ambiente em que está inserida. Para elaborar programas ou modelos de gestão da informação é essencial compreender as necessidades informacionais dos utilizadores, percebendo como eles procuram e de que forma eles utilizam a informação.

1.3 A Informação Como Recurso Estratégico

O crescimento da organização, em diversos casos, acaba impossibilitando que os gestores realizem um acompanhamento direto de todos os setores e operações que ocorrem no ambiente organizacional. Assim, passam a ser cada vez mais relevantes os recursos informacionais, uma vez que as decisões estratégicas tornam-se mais complexas, e o volume de dados aumenta (Pearlson & Saunders, 2013). Neste contexto, Bio (2008) afirma que a informação é, simultaneamente, o fator que fundamenta e resulta das medidas e decisões tomadas pelos gestores.

Os gestores das organizações utilizam as informações com intuito de verificar os resultados obtidos nas operações da organização como um todo, possibilitando e auxiliando na realização de um planejamento futuro. Em contrapartida, nos níveis gerenciais intermediários da empresa, a informação serve para um controle mais eficaz dos diversos setores (Bio, 2008).

A informação oferecida aos gestores deve possibilitar-lhes a verificação da eficiência dos resultados das operações da empresa no seu todo, viabilizando o planejamento futuro. Já nos níveis intermediários da organização, a mesma deve permitir o controle de áreas específicas (Bio, 2008).

Deste modo, a informação torna-se fundamental no contexto das estratégias organizacionais, já que a sua utilização pode proporcionar o suporte necessário para a gestão das operações da organização (Faléco & Jorge, 2017). Pearlson e Saunders (2013) consideram que informação é um recurso fundamental e, portanto, deve ser utilizada no desenvolvimento e na gestão das estratégias organizacionais.

Independente do ramo em que atuam, todas as empresas necessitam de informações de forma direta ou indireta. Essas informações podem servir como importantes elementos no desenvolvimento e gestão de estratégias e nos processos de tomada de decisão (Faléco & Jorge, 2017).

De acordo com Teixeira (2011, p. 96), os recursos de uma organização são definidos como “o conjunto de activos que contribui para gerar o valor acrescentado pelo desenvolvimento da sua actividade. Podem ser divididos em três categorias fundamentais: os recursos tangíveis, os recursosintangíveis e as capacidades da organização”.

Os recursos tangíveis englobam aspectos financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais. Portanto, os recursos tangíveis compreendem aspectos como: capital, localização e estrutura organizacional, tecnologia disponível, capacidade de inovação tecnológica, sistemas de comunicação e coordenação. Já os recursos intangíveis abrangem aspectos como: experiência e capacidade dos colaboradores, práticas, métodos e procedimentos próprios da organização, capacidades técnicas científicas, inovação e criatividade, reputação da empresa e a própria marca (Teixeira, 2011).

O mesmo autor ressalta ainda que as capacidades organizacionais são relacionadas a habilidade da organização para transformar os insumos e ferramentas (input)³ em novos produtos/serviços (output)⁴. Além disso, as capacidades organizacionais têm a ver com a competência para combinar, de maneira adequada, os recursos tangíveis e intangíveis, aperfeiçoando os processos organizacionais visando alcançar os objetivos pretendidos.

A informação é um recurso muito importante para as organizações, utilizado com o intuito de gerar vantagens competitivas sustentáveis para empresa. Sendo assim, tanto a informação interna quanto externa, pode ser aplicada como recurso estratégico para conquistar determinados objetivos estratégicos da empresa, ou seja, vantagens perante seus concorrentes (Lynch, 2018). Neste sentido, Torres e Neves (2008, p. 04) ressaltam a possibilidade de gerar valor através da informação, “um ativo intangível da organização, responsável pela geração de conhecimento que, por sua vez, apoia a inovação e a renovação dos produtos e serviços da empresa”.

Choo (2003) sugere que as organizações utilizem a informação com o intuito de perceber as mudanças geradas no ambiente externo, visando desenvolver novos

³ Termo em inglês referente a entrada.

⁴ Termo em inglês referente a saída.

conhecimentos através do aprendizado, e para efetuar decisões importantes. Esse autor enfatiza, ainda, que criar sentido, gerar conhecimento e realizar decisões, são processos que se encontram interligados. Através da análise da ligação entre essas três atividades é possível obter uma visão holística da forma como a empresa utiliza as informações. Sendo assim, o entendimento da informação referente à esfera empresarial permite a criação do seu significado e conduz os processos de criação de conhecimento, o qual tem de ser compartilhado entre os colaboradores e a empresa, com o intuito de transformá-lo em inovação (Torres & Neves, 2008).

As empresas que forem aptas a integrar de maneira eficiente os processos de criação de significado, geração de conhecimento e tomada de decisões estratégicas, podem ser consideradas como “organizações do conhecimento”. Estas são capazes de utilizar de maneira eficiente as informações, realizando determinados atos com base no entendimento correto do ambiente no qual elas se encontram inseridas e das necessidades de obter, através disso, vantagens competitivas (Choo, 2003). Para que as empresas possam utilizar de forma correta os dados disponíveis, torna-se necessária a realização de uma gestão adequada das informações relativas ao ambiente organizacional.

1.3.1 Gestão Estratégica da Informação

Diante do atual cenário econômico, baseado em informações e conhecimento, a gestão da informação passa a ser não somente uma etapa da gestão de tarefas habituais na empresa, como também um componente estratégico, dando origem a chamada gestão estratégica da informação. Esta atividade auxilia o desenvolvimento de planos e objetivos estratégicos no ambiente organizacional (Torres & Neves, 2008).

Pensa-se cada vez mais em gestão estratégica da informação e administração estratégica com o objetivo de utilizar com máximo proveito a informação e o conhecimento, gerando vantagem competitiva, principalmente no meio empresarial. Segundo Torres e Neves (2008, p. 05), a informação deve ser vista como um diferencial, “quando proporciona alternativas de lucratividade e retornos profícuos para a empresa, seja sedimentando atuações e implementando os atuais negócios, seja criando novas oportunidades de negócios, devendo, portanto, ser gerenciada de forma estratégica”.

Em vista disso, quando se referem à gestão estratégica da informação, Torres e Neves (2008) afirmam a necessidade de distinguir a gestão da informação da gestão estratégica da informação. Embora sejam relacionadas, possuem distinções consideráveis

entre si. A gestão estratégica da informação organizacional é geralmente definida por algumas etapas, são elas: a identificação da necessidade de informação; localização das fontes; coleta de dados; tratamento dos dados; a disseminação da informação obtida. No entanto, Falsarella, Jannuzi e Sugahara (2014) esclarecem que essa percepção é demasiadamente simples perante a complexidade envolvida num sistema de gestão estratégica da informação.

Para complementar, Beal (2004) retrata que, assim como em qualquer processo da administração organizacional, as etapas da gestão estratégica da informação devem abranger: o planejamento estratégico, a gestão da estratégia e a avaliação do funcionamento da estratégia. Neste contexto, Torres e Neves (2008, p. 06) afirmam que para a gestão estratégica da informação torna-se fundamental “o estabelecimento de definições, formatos, estruturas, domínios e regras que permitam tratar a informação como um recurso” que deve ser administrado com seriedade, levando em conta fatores como padronização, aplicação, distribuição, acesso, proteção e armazenamento.

Beal (2004) também destaca que gestão estratégica da informação leva em consideração dois cenários distintos: o cenário situacional e o cenário permanente no contexto da gestão da informação. Na óptica situacional, a informação é utilizada como suporte às medidas propostas para atingir os objetivos estratégicos da organização durante um período pré-estabelecido. Já no cenário permanente, é ressaltado o uso da informação como suporte para alcançar de resultados permanentes dentro da organização como, por exemplo, objetivos relacionados à forma como determinados processos devem ocorrer.

De acordo com Paletta, Silva e Santos (2017), as informações encontradas no ambiente interno e externo são fundamentais para que a empresa possa identificar possíveis ameaças e oportunidades. Teixeira (2011) reforça a importância de gerir e analisar as informações relacionadas ao ambiente, ou seja, o conjunto de variáveis externas e internas que podem impactar o desempenho estratégico da organização.

O conjunto de fatores do ambiente externo organizacional pode ser dividido em dois grupos, o primeiro corresponde ao ambiente geral (macroambiente) e o segundo ao ambiente competitivo (microambiente). O macroambiente engloba informações referentes aos aspectos político-legais, econômicos, tecnológicos e sócio culturais, que impactam a estratégia das organizações em geral. Por outro lado, o microambiente compreende informações estratégicas e variáveis mais específicas que afetam cada organização em particular. Informações relacionadas aos clientes, concorrentes,

fornecedores e novos produtos são os principais aspectos considerados na análise do microambiente (Teixeira, 2011).

O ambiente interno da organização engloba diversas informações relevantes para estratégia organizacional. Para realizar a análise do ambiente interno, são consideradas informações e aspectos relacionados aos recursos (físicos, financeiros, humanos e intelectuais), as atividades desempenhadas (competências, capacidades e conhecimentos) e seus produtos e serviços (Teixeira, 2011).

1.4 Franchising

Acredita-se que o sistema de franchising surgiu nos Estados Unidos da América por volta de 1850, quando uma empresa sediada em Stamford, Connecticut, que comercializava máquinas de costura montou uma rede de revendedores. Para isso, a empresa concedeu licenças de uso da marca e dos seus métodos operacionais para empresários de outros estados do país. A organização permitiu que os empresários utilizassem seus próprios estabelecimentos para vender exclusivamente os produtos da marca (Cherto, Campora, Garcia, Ribeiro & Imperatore, 2006).

O sistema de franquias passou a se desenvolver somente no final do século XIX, quando várias organizações de grande porte começaram a adotar o sistema, entre elas: a Coca-Cola, McDonald's e a General Motors. Ribeiro et al. (2013, p. 12) explicam como essa aplicação ocorreu, segundo eles:

A General Motors, em 1898, se utilizou do formato para expandir a sua rede de pontos de venda de veículos, como forma de acessar o mercado de maneira mais estruturada e dando origem às concessionárias de veículos que conhecemos nos dias de hoje. A Coca-Cola criou o primeiro sistema de produção no formato de franquias de fabricação no ano de 1899, outorgando licenças para empresários que desejavam produzir e comercializar os seus refrigerantes em determinadas áreas geográficas.

Devido ao desenvolvimento da franquia como um modelo de negócio formatado, no século XX ocorreu uma expansão acelerada deste formato, na ocasião empresas como mercearias, locadoras de veículos e até mesmo redes de alimentação passaram a utilizar

o sistema de franchising. O formato se desenvolveu de maneira rápida e sólida nos Estados Unidos da América e em outros países (Cherto et al., 2006). Contudo, nem todas as redes obtiveram o mesmo sucesso, várias acabaram falindo, e diante disso surgiu a necessidade de regulamentação deste sistema para preservar e amparar, em especial as pessoas honestas e dedicadas que pretendiam através do franchising alcançar seus objetivos profissionais e pessoais (Ribeiro et al. 2013).

O franchising pode ser definido como um sistema que realiza a distribuição de produtos e/ou serviços. Cherto et al. (2006) ressalta que o franchising é uma estratégia organizacional utilizada com o intuito de potencializar a expansão dos negócios e dos resultados da organização, desenvolvendo as habilidades e conhecimentos por ela concebidos no decorrer de existência, envolvendo o mercado, consolidando a marca e analisando de modo eficaz seus produtos ou serviços. Portanto, o franchising baseia-se na replicação de um modelo de negócio em diversos locais e mercados.

De acordo com Paulino (2010), o franchising pode ser definido como uma estratégia voltada para expansão, uma vez que esta estratégia pode auxiliar na conquista de uma predominante participação no mercado através da junção de diversas empresas como franquias. Diante disso, é realizado um contrato entre o franqueador e a franqueado em que a marca franqueadora se compromete a explicar, reproduzir e gerir o compartilhamento dos seus métodos, processos e *know-how* com os seus franqueados. Este contrato é firmado entre organizações juridicamente independentes, mas que atuam em parceria com o intuito de gerar bons resultados e fortalecer a marca da empresa principal (franqueadora). Além disso, a parceria requer que o franqueado forneça um *feedback* ao franqueador a respeito dos seus resultados e de como as franquias podem-se tornar mais eficientes, aumentando a sua competitividade no mercado.

Roque (2018) considera que o franchising é modelo de negócio que possibilita que pessoas que não possuam nenhuma experiência empresarial, ou não disponham de muito capital, tornem-se proprietárias dos seus negócios. Neste contexto, o franqueado é basicamente um investidor que procura atuar de forma independente e contando com a segurança e auxílio proporcionados pelo franqueador.

Para complementar, Ribeiro et al. (2013) referem que a franquia serve como um mecanismo de distribuição organizacional integrado em que os componentes procuram resultados constantes a partir de uma relação de longo prazo em que cada um possui determinadas obrigações. O franqueador atribui ao franqueado a licença de utilização da

marca e aplicação do conceito da empresa, além de transferir as informações e conhecimentos essenciais para conduzir a operação. Por outro lado, o franqueado contribui com o capital e com o empenho necessário para gerir sua unidade franqueada, respeitando e adotando a formatação de negócio definida pela empresa franqueadora.

1.4.1 Características do Setor no Brasil

A propagação dos conhecimentos acerca do sistema de franchising somente passou a ocorrer no Brasil por volta da década de 1940. Ribeiro et al. (2013) relatam que, na década de 1960, surgiram no país as redes de franquias de cursos de idiomas (Yázigi e CCAA), mas somente na década seguinte, com a chegada de algumas marcas internacionais, o franchising ganha força no Brasil. No final da década de setenta, a primeira unidade da rede de *fast-food* americana McDonald's foi inaugurada na cidade do Rio de Janeiro, o que auxiliou ainda mais na difusão dos conhecimentos sobre o sistema de franchising.

A Associação Brasileira de Franchising (ABF) foi criada em 1987, com o intuito de organizar e estruturar um segmento de mercado que já demonstrava que seu desenvolvimento seria muito relevante para o país, e realmente é até hoje. A ABF surgiu com o objetivo de ser uma representante das empresas de franchising ligada ao governo e a sociedade, mas que além disso se empenhasse na estruturação e regulamentação do sistema de franchising e que pudesse servir como garantia de qualidade, auxiliando na escolha de potenciais franqueados (Brener, 2008).

Conforme informações da ABF (2020a), no ano de 2019 o faturamento do setor de franchising no Brasil obteve um crescimento de 6,8% e movimentou cerca de R\$ 186,7 bilhões com mais 2.850 marcas franqueadoras e com cerca de 160 mil unidades. Os dados apontam um crescimento de 4,7% em unidades e 1,4% de redes (marcas franqueadoras).

A quantidade de empregos diretos gerados pelo setor cresceu 4,6% em 2019, chegando a 1,3 milhão. De acordo com pesquisas realizadas pela ABF, estima-se que a cada unidade de franquia aberta foram geradas em média 9 vagas de trabalho formal. Neste contexto, destaca-se o ramo da alimentação, sendo responsável, até mesmo, por admitir e capacitar jovens em seu primeiro emprego (ABF, 2020a).

Os dados divulgados pela ABF (2020a) demonstram que o setor de franchising Brasileiro continua atraindo diversas marcas nacionais e internacionais. O mercado Brasileiro é considerado um mercado relevante, em razão de sua extensão, vasta

população e atributos econômicos e sociais. Diante disso, novas empresas continuam a chegar no país, para além das marcas nacionais já reconhecidas que aderem ao franchising como estratégia para acelerar seu desenvolvimento e expansão.

No ano de 2019 havia 214 redes de franchising estrangeiras atuando no Brasil, 13% a mais do que em 2018. A maior parte das redes estrangeiras presentes no país são dos Estados Unidos da América, totalizando 81 redes. Na segunda posição no ranking fica Portugal, com 22 redes, e em terceiro lugar Espanha, com 17 redes. Essas redes estrangeiras estão concentradas principalmente nos setores de alimentação, saúde e beleza, moda e serviços ligados à educação (ABF, 2020a).

1.4.1.1 O Franchising no Estado do Rio Grande do Sul

De acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o estado do Rio Grande do Sul (RS) possui uma população estimada em mais de 11,24 milhões de pessoas. O estado tem a terceira maior renda mensal per capita do país e possui o sexto lugar no índice de desenvolvimento humano do país (IBGE, 2020).

No estado do Rio Grande do Sul, o setor do franchising se destaca principalmente nos segmentos voltados para alimentação, saúde, beleza e bem estar. No terceiro trimestre do ano de 2020, o número de redes de franchising que atuam no estado do RS cresceu 8%, somando 580 marcas franqueadoras. O número de unidades franqueadas presentes no estado passou de 5.620 no segundo trimestre de 2019, para 6.082 no ano de 2020 (ABF, 2020a).

Entre os segmentos que mais se destacam no estado, está o segmento da alimentação que representa 24,9% do setor com 1512 unidades no estado. Em segundo lugar está a saúde, bem estar e beleza com 970 unidades e em seguida o segmento de serviços relacionados a educação com 651 unidades operando no estado do Rio Grande do Sul (ABF, 2020a).

O estado do Rio Grande do Sul é considerado uma das regiões mais importantes do país devido a sua economia aquecida, ideal para empresas e empreendedores que querem desenvolver seu negócio, até mesmo no segmento de serviços. No segundo semestre de 2020, o segmento de serviços cresceu 46% em relação ao mesmo semestre do ano anterior (Branco, 2020).

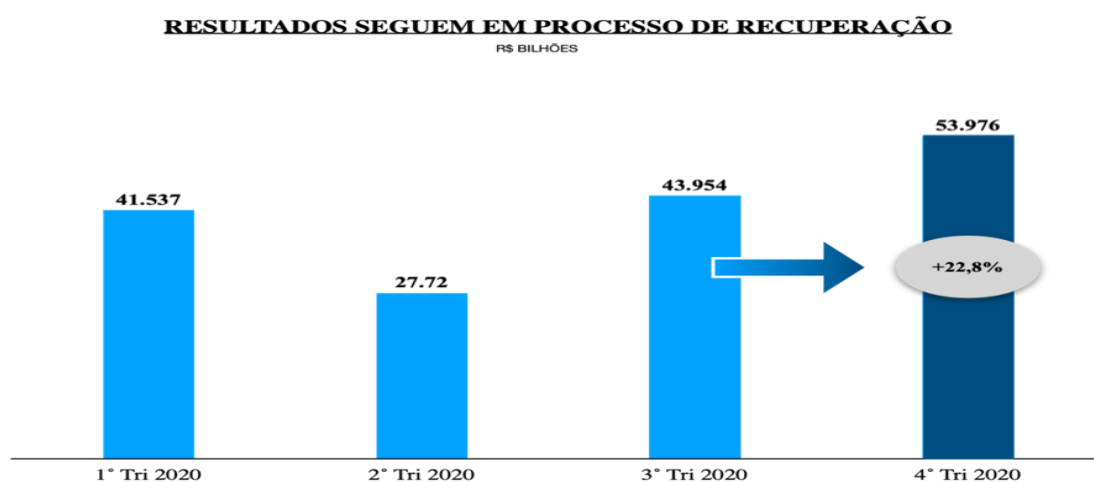
1.4.1.2 O Impacto da COVID-19 nas Redes de Franchising

Em 2020 o mundo inteiro foi impactado pela doença COVID-19, ocasionada pelo vírus SARS-CoV-2 que contaminou e tirou a vida de milhares de pessoas pelo mundo. Isolamento, distanciamento social e restrições de circulação foram algumas das medidas necessárias para tentar controlar a pandemia. Essas medidas acabaram impactando significativamente as atividades econômicas (Trisotto, 2020).

O ano de 2020 foi considerado um dos anos mais desafiadores para os mais diversos setores da economia brasileira, inclusive no setor de franquias. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (2020b), no ano de 2020 a média de facturamento total das franquias no Brasil regrediu quase três anos em consequência da pandemia. A recuperação do setor deve levar em média dois anos para atingir níveis pré-pandemia.

Uma pesquisa realizada pela ABF revelou que durante o quarto trimestre do ano de 2020 o setor de franchising “manteve sua curva de recuperação”, chegando perto dos níveis pré-pandemia. Segundo a mesma pesquisa, o setor registrou uma queda de receita no quarto semestre de 2020, somente 1,8% menor do que a obtida no mesmo período de 2019, baixando de R\$ 54,966 bilhões para R\$ 53,976 bilhões. Levando em conta o desempenho do ano de 2020 inteiro, o impacto foi maior (ABF, 2020b).

Figura 7- Resultados do setor em 2020



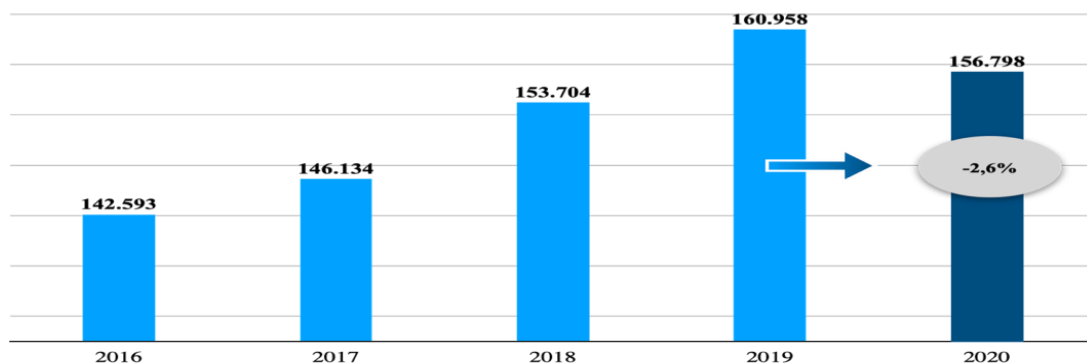
Fonte: Elaborada com base em dados da ABF (2020b).

Em relação a inaugurações e fechamento de unidades franqueadas, a pesquisa apontou que “o índice de unidades abertas em 2020 foi de 6,6% frente 9,2% no ano

anterior”. Já o índice de unidades fechadas foi de 9,2% frente 4,9% no mesmo período do ano de 2019, resultando em um saldo negativo de -2,6% em 2020 (ABF, 2020b).

Figura 8- Redução no número de unidades

REDUÇÃO NO NÚMERO DE UNIDADES

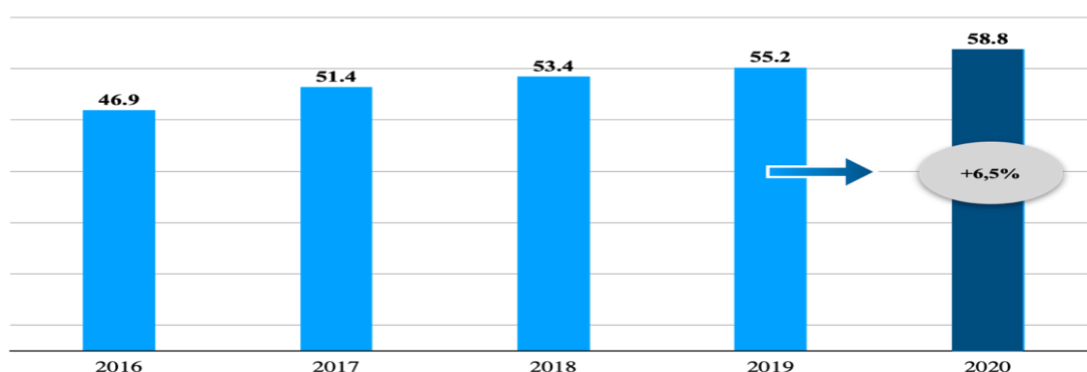


Fonte: Elaborada com base em dados da ABF (2020b).

Entre as tendências ressaltadas pela ABF para o setor de franquias no Brasil “é o aumento do número médio de unidades por marca, o que demonstra maior maturidade das redes”. De acordo com a pesquisa realizada pela ABF (2020b), os índices saltaram de 55,2 para 58,8 unidades em média por marca, o que corresponde a um crescimento de 6,5% no período de um ano.

Figura 9- Média de unidades por rede

FRANQUEADORES GANHAM MUSCULATURAS
MÉDIA DE UNIDADES POR REDE



Fonte: Elaborada com base em dados da ABF (2020b).

De acordo com a ABF (2020b), em 2020 ocorreu uma redução de 8,6% no número de redes de franchising que atuam no Brasil, passando de 2.918 em 2019 para 2.668 marcas no mesmo período de 2020. O presidente da Associação Brasileira de Franchising ressalta que “embora algumas redes de menor porte tenham cessado suas atividades, essa

diminuição se deve mais a marcas pequenas que deixaram de franquear ou empresas que planejavam se lançar no setor, mas postergaram seus planos” (ABF, 2020b).

1.4.2 Vantagens e Desvantagens do Sistema de Franchising

Como toda estratégia de crescimento ou de formatação de negócio, o sistema de franchising possui vantagens e desvantagens tanto para o franqueador quanto para o franqueado. Neste subcapítulo teórico são abordadas as principais vantagens e desvantagens do franchising.

Para Silva e Azevedo (2007), entre as principais vantagens do franchising está a diminuição dos custos de acompanhamento e gestão da comercialização, em comparação com uma expansão vertical ou através de unidades próprias. Neste contexto, Vance et al. (2008) retratam como vantagem o fortalecimento da marca em virtude da rápida expansão, gerando uma maior exposição e aumentando a base de consumidores, possibilitando assim uma aproximação maior da marca com o seu público. Além disso, essa rápida expansão pode vir a atrapalhar a entrada de marcas concorrentes.

De acordo com Cherto et al. (2006), uma das principais vantagens do sistema de franchising para marca franqueadora é o controle que a mesma pode efetuar sobre o funcionamento das franquias e suas equipes, sem grandes riscos. É empresa franqueadora que estabelece todos os detalhes de como terá que ser a experiência de consumo do público nas unidades franqueadas, e como o franqueado e a sua equipe devem agir. No entanto, torna-se praticamente impossível para franqueadora possuir controle total da operação de seus franqueados. A Tabela 1 que se encontra a seguir expõe uma visão geral das principais vantagens e desvantagens para os franqueadores e para os franqueados.

Tabela 1- Vantagens e desvantagens do franchising

FRANQUEADOR	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento rápido; • Reconhecimento e fortalecimento da marca; • Maior abrangência geográfica usando investimentos de terceiros; • Operação descentralizada; • Economia de escala (redução de custos); • Adequação conforme o mercado local; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui controle total da operação; • Maiores custos com de formatação e supervisão; • Risco de o franqueado desistir; • Perda de sigilo; • Dificuldade em encontrar candidatos qualificados para seleção de possíveis franqueados;

<ul style="list-style-type: none"> • Foco na gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de perda de padronização por desvios de conduta dos franqueados;
FRANQUEADO	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Maior segurança; • Maior chance de sucesso; • Plano de negócio formatado; • Transmissão de conhecimento, informações e know-how; • O negócio já possui um padrão pré-definido; • Economia de escala (redução de custos); • Autonomia Jurídica; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui total autonomia; • Cobrança de <i>royalties</i>⁵ e outras taxas; • Controle e supervisão da franqueadora; • Restrições na concessão do sistema; • Risco relacionado ao desempenho da franqueadora; • Delimitação de área de atuação;

Fonte: Elaborada com base em citações de Cherto et al. (2006), Ribeiro et al. (2013) e Vance et al. (2008).

Ao investir em uma franquia, o franqueado adquire o benefício de obter informações, conhecimentos, técnicas e métodos administrativos que são instruídos e disponibilizados pelo franqueador. Sendo assim, na maior parte das vezes, o franqueado não necessita possuir experiências e conhecimentos prévios a respeito do negócio em que pretende investir (Roque, 2018).

Mesmo os franqueados não possuindo total autonomia, é importante para a rede como um todo que os franqueados tenham uma certa independência, já que a satisfação deles com relação ao relacionamento com a franqueadora gera uma maior motivação para produzir bons resultados. Em contrapartida, se os franqueados tiverem um nível alto de autonomia a probabilidade de gerar conflitos entre o franqueado e a franqueadora também aumenta (Ribeiro et al., 2013).

Conforme a rede de franqueados aumenta, percebe-se uma perda parcial do controle das condutas e ações dos franqueados. Conseqüentemente, as normas de conduta e controle operacional, bem como a necessidade de realização de auditorias, precisam estar expressas no contrato (Roque, 2018).

O franqueado possui uma autonomia parcial para tomada de decisões e ações em sua unidade. A autonomia que o franqueado possui engloba somente aspectos básicos. A

⁵ Termo referente ao pagamento periódico que os franqueados fazem para as redes franqueadoras. .

maior parte das decisões e ações estratégicas devem considerar os interesses da marca como um todo e portanto devem passar pela análise da rede franqueadora (Roque, 2018).

1.4.3 Gestão da Informação em Redes de Franchising

O modelo de funcionamento de redes de franchising encontra-se diretamente ligado ao conjunto de informações, conhecimentos, procedimentos e recursos que asseguram o sucesso, a qualidade e a solidez deste modelo de negócio perante o mercado consumidor. Quanto mais estruturada e organizada estiver a rede de franchising, mais fácil ocorrerá a troca de informações entre a franqueadora e seus franqueados. Além disso, quanto melhor e mais estruturada for a gestão das informações, maiores são as possibilidades de a organização se tornar mais competitiva (Ribeiro et al., 2013).

Ribeiro et al. (2013) ressaltam a importância das redes de franqueadoras manterem uma gestão integrada com suas unidades franqueadas. Os autores afirmam ainda que determinados recursos e ferramentas podem auxiliar na troca de informações e conhecimentos entre a franqueadora e sua rede de franqueados. Essas ferramentas desempenham a função de identificar, captar, processar e disseminar determinadas informações e processos, considerados como “boas práticas” dentro da organização. Além disso, as ferramentas podem auxiliar na análise das atividades e da performance da organização.

Para garantir bons resultados, torna-se necessário que as redes franqueadoras se comuniquem, de forma adequada, com as suas unidades franqueadas. No entanto, são muitas as vezes em que as franqueadoras enfrentam desafios durante os processos de comunicação e troca de informações com seus franqueados. Portanto, é fundamental que as organizações invistam em métodos e ferramentas que facilitem a gestão das informações e do conhecimento (Roque, 2018).

De acordo com Ribeiro et al. (2013), para que a empresa franqueadora consiga acompanhar o desempenho de suas unidades franqueadas e seja capaz de proporcionar a assistência e a orientação de negócio adequados, é fundamental que ela tenha acesso aos dados relacionados à operação de cada uma das franquias. As métricas e indicadores de desempenho que devem ser considerados variam de acordo com o tipo de negócio e atividade. Os mesmos autores retratam que entre os principais dados e indicadores de desempenho que devem ser acompanhados, estão:

⇒ Principais Indicadores da Franqueadora:

- Receita total considerando taxa de franquia;
- Receita total considerando taxa de *royalties*;
- Valor gasto em impostos;
- Despesas com equipe;
- Informações operacionais;
- Informações e dados referentes a expansão;
- Facturamento total (soma dos facturamentos de todas as unidades);
- Variação do facturamento da rede (em comparação a períodos anteriores);
- Facturamento médio por unidade;
- Facturamento de cada unidade franqueada;
- Variação do facturamento de cada uma das unidades;
- Ranking comparativo referente ao desempenho das unidades;
- Valor referente aos principais gastos de cada unidade em relação ao seu facturamento;
- Grau de satisfação dos franqueados;
- Satisfação dos clientes;

⇒ Principais Indicadores das Franquias:

- Total de vendas mensal da franquia;
- Total de vendas de cada produto ou serviço;
- Variação de facturamento mensal;
- Ticket-médio da unidade;
- Média de itens vendidos por cliente atendido;
- Variação de vendas por mês;
- Custo da mercadoria vendida (total das despesas de produção e armazenamento da mercadoria)
- Principais gastos da unidade em comparação com às suas vendas no período;
- Custos operacionais;
- Rentabilidade anual do negócio;
- Taxa de rotatividade da equipe;

- Informações e dados referentes a estoque (giro de estoque, momento de pedido e indicadores específicos que podem variar conforme o negócio);
- Indicador de satisfação dos clientes;

Para o autor, a demonstração do resultado do exercício (DRE) é um importante relatório para avaliação financeira de uma franquia. Esse relatório possibilita a realização de um controle minucioso de todas as entradas e saídas dinheiro da empresa. Portanto, a DRE auxilia a identificar e analisar a saúde financeira da empresa, a compreender o desenvolvimento da mesma, e perceber os aspectos que requerem mais atenção.

A franqueadora deve realizar uma espécie de estudo comparativo à cerca do desempenho de suas franquias, visando estabelecer referências de desempenho adequado, que necessitarão ser seguidas por todas as unidades da rede. Esse estudo comparativo deve basear-se nos indicadores de desempenho individual de cada unidade franqueada e da rede como um todo. Com base nos indicadores de desempenho é possível investigar e identificar os motivos que levaram a unidade a se destacar de forma positiva ou negativa. A partir disso, a rede pode definir ações para divulgar e implementar nas outras unidades as boas práticas que possibilitaram o bom desempenho e oferecer suporte as unidades que obtiveram um desempenho ruim.

A análise comparativa entre o desempenho das franquias “pode ser estruturada na forma de um ranking da rede, o qual pode ser divulgado para as franquias com o objetivo de se criar uma competição saudável entre as mesmas e incentivá-las a melhorar o seu desempenho”. Porém, é necessário tomar certos cuidados com a exposição dos dados na rede para não gerar constrangimentos para os franqueados que tiveram desempenhos piores. Para atingir o objetivo e não gerar nenhum tipo de constrangimento, recomenda-se divulgar essas informações sem revelar o nome ou detalhes referentes a localização das franquias, e comunicar para cada unidade individualmente a sua posição no ranking (Ribeiro et al., 2013, p. 113).

De acordo com o autor, a rede franqueadora é responsável por determinar quais as informações e indicadores mais relevantes para que a empresa possa estabelecer suas metas, identificar os números e resultados atuais e quem deverá acompanhá-los. O uso de indicadores pode proporcionar diversas vantagens para as redes de franchising, tais como a realização de uma gestão mais efetiva com foco em resultados, o auxílio na análise

estratégica e tomada de decisões, o acompanhamento de erros e acertos em processos e a melhoria da comunicação e do relacionamento com os franqueados.

Existem diversos tipos de indicadores e maneiras de criar *dashboards*⁶. No entanto, é necessário que esses painéis de controle contenham informações atuais, e que os colaboradores responsáveis por realizar o controle dessas informações sejam capazes de interpretá-las (Ribeiro et al., 2013).

De acordo com os autores, diversas vezes as franquadoras encontram dificuldades para obter acesso às informações e indicadores de desempenho das unidades franqueadas, seja por motivos de ausência de processos e ferramentas de tecnologia de informação, seja devido às franquias não quererem revelar essas informações para a franquadora. Caso a dificuldade se encontre na falta de processos e ferramentas que possibilitam o acesso, a leitura e a interpretação dos dados e informações das unidades franqueadas de maneira automática e rápida, ainda que demande maiores investimentos, é fácil de resolver. A dificuldade se torna maior quando os franqueados não querem que a empresa franquadora obtenha acesso aos dados e informações financeiras da sua unidade, cenário que segundo os autores é recorrente no Brasil.

Caso não haja uma obrigação expressa no contrato de franquia, afirmando que a franquadora deve possuir acesso às informações financeiras da unidade, a franquia possui o direito de não divulgar esses dados para a franquadora. Neste contexto, caso a franquadora não consiga obter as informações, ela pode fazer uma estimativa com base nas solicitações de compra de produtos e insumos por parte das franquias. Contudo, “a relação de franchising deve ser entendida como uma parceria e o interesse da franquadora em ter acesso a tais informações deve ser o de ajudar a franquia a gerenciar melhor o seu negócio e a obter melhores resultados” (Ribeiro et al., 2013, p. 111).

Se a relação entre a franquadora e a franquia for boa e transparente, não existem motivos para a franquia não comunicar seus dados financeiros para a empresa franquadora. Porém, muitas vezes os franqueados veem a franquadora como uma auditora ou fiscal do seu negócio (Ribeiro et al., 2013).

1.4.3.1 Ferramentas de Gestão da Informação

⁶ Painéis de controle que mostram indicadores e métricas.

Para Roque (2018), entre os requisitos fundamentais para que os processos dentro da rede ocorram de forma apropriada, está a utilização de ferramentas e condições apropriadas para a realização da gestão de processos, mensuração de resultados e gestão de dados e informações relevantes para a rede. Em complemento, Molina e Santos (2019) ressaltam que estas ferramentas podem variar de acordo com as necessidades da rede, podendo ser simples como planilhas ou listas, ou mais refinadas como um *software* automação, armazenamento e processamento de informações.

Segundo Molina e Santos (2019), as ferramentas tecnológicas podem auxiliar na disseminação de conhecimentos e informações, facilitar o controle da rede, melhorar o relacionamento com as unidades franqueadas e aumentar os resultados. As redes de franchising costumam investir fortemente em formações e consultorias, que poderiam facilmente estar introduzidos em ferramentas e *softwares* adequados, e formar um canal de compartilhamento de informações e conhecimento constante dentro da rede.

A utilização de ferramentas de gestão de informações possibilita que as redes de franchising desenvolvam e implementem soluções práticas e eficazes para gestão do negócio como um todo. Neste contexto, Cherto et al. (2006) afirma que o recurso ideal para auxiliar na gestão de uma rede de franchising é uma solução que esteja associada a todas as unidades e introduzida no sistema de gestão da franqueadora.

A utilização de tecnologias de informação auxilia no desempenho das atividades organizacionais e pessoais. Essa tecnologia baseia-se em fornecer recursos que possibilitem que as empresas possam otimizar suas atividades, reduzir custos e obter vantagens competitivas através da utilização de sistemas de informação, *softwares* e hardwares, automações de processos, sistemas de comunicação e multimídia, que ofereçam as informações, dados e conhecimentos necessários (Viana, Júnior & Tavares, 2014). Na lista abaixo são apresentados alguns exemplos de ferramentas que podem auxiliar na gestão e análise das informações no contexto organizacional:

- ⇒ Internet: possibilita a transferência rápida ou até mesmo imediata de dados e informações, como arquivos de texto, vídeos, fotos, ou em qualquer outro formato que consiga ser configurado (Viana, Júnior & Tavares, 2014).
- ⇒ Intranet: é um sistema limitado a um determinado público. Concentra as informações e realiza a gestão da comunicação interna nas organizações. O

acesso à intranet só pode ocorrer dentro da organização, através do servidor local (Viana, Júnior & Tavares, 2014).

- ⇒ Extranet: é um sistema semelhante à intranet, a sua utilização é limitada a um certo público, porém o acesso a essa ferramenta pode ser realizado de qualquer local, basta o usuário estar conectado à internet (Viana, Júnior & Tavares, 2014).
- ⇒ Linx: é um sistema integrado de automação e gestão empresarial voltado para o mercado varejista que possui diversas soluções relacionadas ao planejamento de recursos empresariais. Além disso, através do sistema é possível controlar e gerir informações referentes às vendas, serviços prestados, estoque e dados financeiros. A ferramenta é líder no mercado de *software* de gestão no Brasil, atingindo 45,6% do *market share*⁷ no segmento em que atua (Linx, 2020).
- ⇒ Central do Franqueado: é uma ferramenta de gestão de redes de franchising, que possibilita a otimização de processos e de suporte às franquias. A plataforma auxilia a comunicação, estrutura informacional e o controle da qualidade e padronização da rede. Além disso, possibilita que os usuários realizem uma comunicação centralizada (Central do Franqueado, 2021).
- ⇒ Power BI: é uma ferramenta de *business intelligence* (BI) voltada para gestão empresarial. A Microsoft (2021b) descreve a ferramenta como “uma coleção de serviços de *software*, aplicações e conectores que funcionam em conjunto para transformar as origens de dados não relacionados em informações coerentes, visualmente envolventes e interativas”. Através da ferramenta é possível criar, modelar e visualizar os dados por meio de relatórios e *dashboards* personalizados com indicadores relevantes para empresa. Portanto, essa ferramenta auxilia as organizações a obterem informações mais detalhadas através da gestão de dados.
- ⇒ Excel: é uma ferramenta de análise de dados que possibilita aos usuários a criação e o desenvolvimento de planilhas eletrônicas. Além disso, a ferramenta conta com diversos recursos para realização de cálculos e elaboração de gráficos. No ambiente organizacional a ferramenta costuma ser muito utilizada para realização de controles financeiros (Microsoft, 2021a).

⁷ Termo em inglês referente a quota de mercado.

1.4.4 O Processo de Tomada de Decisão em Redes de Franchising

Regularmente, algumas franqueadoras fazem convenções com os proprietários das franquias. Esses eventos têm como objetivo estabelecer um alinhamento entre a marca franqueadora e seus franqueados em relação as metas e objetivos da rede, aos novos princípios, aos produtos lançados e novas tecnologias adotadas. As convenções são uma ótima oportunidade para que os franqueados e os gestores das marca franqueadora possam discutir planos estratégicos, expor ideias e sugestões para aprimorar o negócio, identificarem oportunidades de crescimento e abordar os maiores problemas relacionados ao negócio (Ribeiro et al., 2013).

O sucesso das franquias resulta principalmente das decisões tomadas pela empresa franqueadora em relação a gestão da rede de franchising e da marca. A relação de dependência mútua entre a franquia e a marca franqueadora geralmente não é equilibrada. O franqueado muitas vezes acaba tendo pouco poder decisório no seu empreendimento, o que lhe pode gerar insatisfação. Os conselhos de franqueados surgiram com o intuito de melhorar a relação e a comunicação entre a franqueadora e os seus franqueados (Roque, 2018). Ribeiro et al. (2013) complementa, ao afirmar que os conselhos têm como objetivo estabelecer uma comunicação mais ampla, bilateral e um debate mais aprofundado sobre as ações da rede.

Geralmente estes conselhos são formados por franqueados que têm a função de representar um grupo (de franqueados) ou uma determinada área. Já a marca franqueadora geralmente é representada pelos seus gestores. Os assuntos abordados pelo conselho de franqueados variam conforme a necessidade da rede (Ribeiro et al., 2013).

Para tornar a comunicação mais próxima entre franqueados e a franqueadora, é fundamental que sejam promovidas reuniões periódicas do conselho de franqueados. De acordo com Roque (2018, p. 76), “recomenda-se pelo menos uma reunião a cada trimestre” para que os membros do conselho exponham as demandas dos franqueados em que representam e “retornem a eles com agilidade, soluções eficazes, ou mesmo com negativas fundamentadas”. Logo, o conselho proporciona encontros para os franqueados possam debater os assuntos que consideram pertinentes.

O conselho de franqueados deve possuir predominantemente um caráter consultivo e não deliberativo. As diretrizes e decisões geralmente são tomadas pelo franqueador. Os gestores podem ou não tomar suas decisões com base no que foi discutido

e concluído pelo conselho. Roque (2018) ressalta ainda que toda reunião do conselho de franqueados deve ser registrada em uma ata, na qual deve constar uma pauta com assuntos que foram discutidos, os responsáveis por cada um deles e as ideias ou soluções propostas.

De acordo com Cochet e Ehrmann (2007), quando a marca franqueadora leva em conta a opinião de seus franqueados para tomar decisões estratégicas a sua produtividade pode aumentar consideravelmente devido a melhora da adaptabilidade do processo e à satisfação dos franqueados. Muitas vezes o franqueado tem mais facilidade para identificar oportunidades e ameaças no mercado em que se encontra inserido. É o franqueado que acompanha diariamente o funcionamento da unidade e percebe, geralmente, as falhas operacionais e de marketing com mais facilidade do que os gestores da franqueadora. Portanto, os franqueados podem auxiliar a rede franqueadora para que ela consiga solucionar os seus problemas mais facilmente.

Para Paulino (2010), é importante haver métodos de controle interativos que auxiliem no aprendizado organizacional, possibilitando que os franqueados participem e opinem em determinados assuntos estratégicos. As ideias e considerações ressaltadas pelos franqueados podem contribuir para melhorar o planejamento estratégico e gerar mais oportunidades para a rede. Sobre o relacionamento com os franqueados, o mesmo autor ressalta ainda que “para ser continuamente flexível, a franqueadora deve desenvolver a capacidade de aprender, captando o expertise do franqueado, transformando-o em conhecimento utilizável” e transmitindo para toda a rede (Paulino, 2010, p. 32).

Os franqueados geralmente são considerados pelas redes franqueadoras relevantes fontes de informação para realização de inovações. Muitas ideias e sugestões estratégicas vêm dos franqueados, já que eles acompanham diariamente a rotina de operação do seu negócio. No entanto, não são muitas as vezes em que as ideias e sugestões apresentadas pelos franqueados são implementadas pelas redes franqueadoras (Cox & Mason, 2009).

A maior parte das decisões tomadas em redes de franchising bem estruturadas devem derivar do consenso entre a franqueadora e os franqueados. De acordo com Cochet e Ehrmann (2007), mesmo levando em conta as opiniões dos franqueados, quando se trata de assuntos pertinentes a rede como um todo, os gestores da marca franqueadora é que são os responsáveis pela tomada de decisão final e os franqueados devem acatar este posicionamento.

2 Metodologia de Investigação

No presente capítulo apresenta-se a estratégia metodológica aplicada nesta dissertação para a investigação do tema referente a gestão da informação como recurso auxiliar na gestão estratégica e tomada de decisões em redes de franchising, visando solucionar o problema de pesquisa proposto e alcançar os objetivos pretendidos. Deste modo, delimita-se em seguida a metodologia de investigação utilizada para que este estudo seja realizado de maneira adequada e com total aproveitamento dentro do que se objetiva.

2.1 Vertente da Pesquisa

Para elaboração do estudo proposto, optou-se pela utilização da vertente qualitativa de pesquisa que pode ser descrita como uma técnica das ciências humanas para pesquisar, analisar e revelar determinados fenômenos (Paillé & Mucchielli, 2016). Strauss e Corbin (2008) complementam, ao descreverem a vertente qualitativa como um método de pesquisa que identifica e exhibe resultados que não são capazes de serem alcançados através de processos estatísticos ou outras formas de mensuração. Este tipo de abordagem evidencia as particularidades dos movimentos sociais e fenômenos culturais facilitando a sua assimilação e compreensão (Haguette, 2005).

A vertente qualitativa de pesquisa baseia-se em diversas abordagens teóricas e científicas resultantes de distintas linhas de formação e “considera a subjetividade dos pesquisadores e sujeitos estudados parte integrante do processo investigativo” (Gasque, 2007, p. 84). De acordo com Strauss e Corbin (2008), a vertente qualitativa de pesquisa é um método utilizado com o intuito de perceber características, aspetos e detalhes em relação a determinados fenômenos como emoções, processos de pensamentos, atitudes, ideologias e sentimentos que são mais difíceis de serem identificados por meio de outros métodos de pesquisa. Logo, os pesquisadores qualitativos dedicam-se em obter experiências, relações de convívio e documentos que possam ser analisados em seu contexto habitual, possibilitando explorar mais a fundo as particularidades e os objetos de estudo (Gibbs, 2009). A pesquisa qualitativa compreende diversos métodos interpretativos que visam descrever, caracterizar, traduzir e interpretar certos acontecimentos sociais (Guerra, 2006).

Sendo assim, a utilização da vertente qualitativa torna-se adequada, em virtude de que o presente estudo pretende perceber e analisar determinadas informações que não podem ser quantificáveis. Um exemplo seria, como as redes de franchising gerem e utilizam as informações obtidas através de seus franqueados como instrumento auxiliar para gestão estratégica e tomada de decisão, de forma a analisar os dados encontrados e relacioná-los.

2.2 Tipo de Pesquisa

Para realização do presente estudo, o tipo de pesquisa mais adequado é a pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa tem como principal intuito formular questões ou um problema de pesquisa, com o objetivo de “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, facto ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos” (Lakatos & Marconi, 1995, p. 171).

Neste sentido, Gil (2008) complementa ao afirmar que geralmente a pesquisa exploratória engloba o levantamento de bibliografias e documentos, entrevistas em profundidade com respostas não padronizadas e estudo de caso. O mesmo autor ressalta ainda que processos de amostragem e técnicas qualitativas de recolha de dados não costumam ser utilizados neste tipo de pesquisa.

De acordo com Gil (2008), a aplicação da pesquisa exploratória pretende possibilitar uma visão total, de modo aproximativo, em relação a determinado acontecimento. A pesquisa de tipo exploratória costuma ser realizada principalmente quando o tema do estudo em questão é muito amplo e pouco explorado, dificultando, assim, a elaboração de hipóteses precisas e funcionais.

Normalmente, a pesquisa exploratória representa a etapa inicial de uma investigação científica mais ampla. O tema definido para o estudo é muito genérico, torna-se fundamental sua explicação e delimitação, o que requer uma adequada revisão da literatura, bem como debates e conversas com especialistas no assunto. Sendo assim, a pesquisa exploratória contribui para a delimitação e esclarecimento do tema de estudo, no estabelecimento dos objetivos geral e específicos e, no desenvolvimento de problemas mais relevantes ou novas possibilidades de pesquisa (Gil, 2008).

Tendo em consideração que a pesquisa pretende identificar conhecimentos a respeito de um assunto pouco investigado, de vertente qualitativa, o método exploratório

tem em vista a obtenção de resultados ainda não explorados sobre a utilização da gestão da informação como auxiliar na gestão estratégica e tomada de decisão em redes de franchising, questão central do presente estudo.

2.3 Amostra

A amostra de estudo desta pesquisa é composta por franqueados de distintas redes de franchising. Com base nos objetivos estabelecidos na presente dissertação, foram definidos alguns critérios para composição da amostra. A amostra é composta por franqueadores e franqueados possuidores de uma ou mais franquias no estado do Rio Grande do Sul. Além disso, a amostra também é composta por um consultor que atua na área de gestão e formatação de franquias.

Observa-se que as empresas de franchising são o foco deste trabalho, considerando que este objetiva-se em compreender de que forma as redes de franchising utilizam a gestão da informação como uma ferramenta auxiliar na gestão estratégica e tomada de decisão. Entende-se em pesquisa social que a obtenção de informações através da origem direta possibilita sempre a obtenção de resultados mais assertivos.

Os entrevistados na pesquisa são escolhidos de acordo com categorias pré-estabelecidas visando contemplar variados setores de franchising e recolher o máximo de visões para posterior análise. Sendo assim, são entrevistados oito franqueados e quatro franqueadores de distintas redes de franchising e segmentos de atuação, que possuem unidades no estado do Rio Grande do Sul. Além disso, também foi entrevistado um consultor especialista em formatação e gestão de franchising. Nas tabelas 2, 3, e 4 que se encontram a seguir, categoriza-se os profissionais e as redes que participaram da entrevista.

2.3.1 Perfil dos Franqueados e Franqueadores Entrevistados

Tabela 2- Perfil dos franqueados entrevistados

Entrevistados	Tempo de atuação como franqueado	Função que exerce na franquia	Número de unidades	Participa/participou do conselho de franqueados	Diferença estimada de facturamento de 2019 para 2020
Franqueado A	3 anos	Gestão	Possui uma unidade	Não	Aumento de 40% em 2020
Franqueado B	7 anos	Gestão	Possui 2 unidades	Não	Redução de 35% em 2020
Franqueado C	16 anos	Gestão e financeiro	Possui uma unidade	Não	Redução de 50% em 2020
Franqueado D	25 anos	Gestão	Possui 2 unidades	Sim	Redução de 70% em 2020
Franqueado E	20 anos	Gestão e operacional	Possui 4 unidades	Sim	Redução de 40% em 2020
Franqueado F	4 anos	Gestão	Possui uma unidade	Não	Redução de 60% em 2020
Franqueado G	3 anos	Gestão/ Investidor	Possui duas unidades	Não	Redução de 50% em 2020
Franqueado H	2 anos	Gestão	Possui duas unidades	Não	Não houve diferença considerável

Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 3- Perfil dos franqueadores entrevistados

Entrevistados	Tempo de atuação como franqueador	Função que exerce na rede	Número de unidades próprias	A rede possui conselho de franqueados	Estimativa da diferença de faturamento de 2019 para 2020
Franqueador A	25 anos	Gestor e conselheiro administrativo	Menos de 10 unidades	Sim	Não houve diferença considerável
Franqueador B	4 anos	CEO	1 unidade	Sim	Aumento de 65% em 2020
Franqueador C	8 anos	CEO	Não possui	Sim	Aumento de 40% em 2020
Franqueador D	4 anos	CEO	Duas lojas	Não	Aumento de 100% em 2020

Fonte: Fonte: Elaboração própria (2021)

Tabela 4- Caracterização das redes de franchising

Redes de Franchising	Setor de atuação	Anos de atuação	Número de unidades no Brasil	Número de unidades no estado do Rio Grande do Sul
Franqueado A	Saúde, beleza e bem estar	16 anos	Mais de 30	Mais de 15
Franqueado B	Saúde, beleza e bem estar	8 anos	Mais de 60	Mais de 10
Franqueado C	Alimentação	30 anos	Mais de 400	Mais de 20
Franqueado D	Casa e construção	31 anos	Mais de 200	Mais de 10
Franqueado E	Moda	20 anos	Mais de 800	Mais de 30
Franqueado F	Alimentação	5 anos	Mais de 10	Mais de 5
Franqueado G	Alimentação	6 anos	Mais de 10	Mais de 10
Franqueado H	Casa e construção	3 anos	Mais de 100	Mais de 15
Franqueador A	Alimentação	30 anos	Mais de 200	Mais de 10
Franqueador B	Entretenimento e Lazer	5 anos	Mais de 20	Mais de 3
Franqueador C	Saúde, beleza e bem estar	8 anos	Mais de 60	Mais de 10
Franqueador D	Alimentação/Mercados	10 anos	Mais de 40	Mais de 20

Fonte: Fonte: Elaboração própria (2021)

2.3.2 Perfil do Consultor Entrevistado

Carlos Eduardo Goldberg possui formação em Relações Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atualmente atua como gerente de projetos na maior empresa de consultoria em franquias do estado do Rio Grande do Sul. Carlos Eduardo é especialista em projetos de formatação de franquias, gestão de negócios e modelagem de novos negócios.

2.4 Técnicas de Recolha de Dados

No presente capítulo são descritas as técnicas de recolha de dados utilizadas com o intuito de agrupar dados e informações significativas ao problema de pesquisa proposto. As técnicas aplicadas para o desenvolvimento do presente trabalho foram: pesquisa bibliográfica e entrevistas em profundidade.

Para o desenvolvimento da etapa que compreende o referencial teórico, a coleta de dados é realizada de forma bibliográfica, ou seja, é uma pesquisa elaborada com base em materiais e estudos já existentes, composta basicamente por livros, artigos, publicações científicas e teses de doutoramento. A abundância de materiais e estudos disponíveis para consulta consiste num benefício para o pesquisadores, uma vez que assegura e fornece auxílio em estudos que abrangem um conjunto de fenômenos muito amplo (Gil, 2008). Sendo assim, a pesquisa em nível teórico auxilia o investigador a descobrir todos os dados e informações que já foram produzidos anteriormente acerca do tema estudado, possibilitando, portanto, o desenvolvimento de um modelo teórico de referência que contribuirá para o desenvolvimento do trabalho (Lakatos & Marconi, 1995).

Em nível empírico, a recolha de dados é realizada através de entrevistas em profundidade e observação direta. Considerando o escopo da pesquisa, pretende-se identificar como as redes de franchising utilizam a gestão da informação como ferramenta auxiliar na gestão estratégica e tomada de decisão, além de perceber qual a influência que os franqueados possuem na gestão estratégica da empresa e descobrir quais as informações que geralmente são trocadas entre os franqueados e os franqueadores. Sendo assim, a técnica de entrevista em profundidade é utilizada com o objetivo de identificar de maneira minuciosa as ideologias, princípios, comportamentos, atitudes e motivações relacionadas ao comportamento de um grupo de pessoas que estão inseridas em um determinado ambiente social (Bauer & Gaskell, 2017).

Para tornar possível o reconhecimento dos processos e características específicas e coletivas que apontam a relevância da gestão da informação para a gestão estratégica em redes de franchising, a entrevista em profundidade fundamenta-se no conjunto de autenticidade, transparência, sentido, clareza, precisão e eficácia do diálogo como recurso para recolher os dados relevantes (Lakatos & Marconi, 1995). De acordo com Andrade (2010), visando auxiliar o entrevistador, torna-se necessária a elaboração de um roteiro que englobe todos os assuntos que serão tratados durante a entrevista. A qualidade das informações obtidas no decorrer da abordagem irá depender da capacidade e habilidade do entrevistador, portanto, pretende-se respeitar a autonomia do entrevistado, fazendo com que ele se sinta confortável para expor tudo que considerar preciso.

Os questionários que conduzem as entrevistas foram elaborados com base nos objetivos específicos da investigação e nos assuntos abordados na fundamentação teórica do trabalho. Os questionários utilizados na pesquisa podem ser observados nos apêndices I, II e III. A tabela a seguir apresenta como os mesmos foram estruturados.

Tabela 5- Estrutura do questionário das entrevistas

(continua)

Objetivo específico	Perguntas referentes ao objetivo
<p>Descobrir quais as principais informações que os franqueados transmitem para os franqueadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A franquia possui algum tipo de métrica ou relatório de desempenho? Em caso afirmativo, como estes dados são transmitidos para franqueadora? • Com qual setor da franqueadora os franqueados geralmente se comunicam? • Quais as principais informações que a franquia passa para franqueadora? Com que frequência essas informações são transmitidas? • Que tipos de informações a franqueadora transmite para suas franquias? Com que frequência essas informações são transmitidas?

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5- Estrutura do questionário das entrevistas

(continua)

Objetivo específico	Perguntas referentes ao objetivo
<p>Identificar como as franquias realizam a gestão das informações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como é o contato com a franqueadora? Quais os canais utilizados? Há um padrão ou normas pré-estabelecidas? • Quais as ferramentas utilizadas para guardar e gerir as informações/documentos que são enviados para franqueadora? Existe um padrão pré-estabelecido? • Existe algum colaborador na franquia responsável pela gestão de informação que pesquise/analise o ambiente interno e externo da organização no presente, assim como as tendências que possam ocorrer no futuro?
<p>Identificar como as empresas franqueadoras executam a gestão estratégica e a tomada de decisão estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como é realizada a gestão estratégica da marca? Há envolvimento dos franqueados no planejamento estratégico da empresa? • Quais as principais fontes de informação utilizadas na gestão estratégica da empresa? • Informações externas podem influenciar a tomada de decisões estratégicas? • De que forma as informações que a franqueadora obtém através dos franqueados podem influenciar a gestão estratégica e tomada de decisões dentro da empresa?

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5- Estrutura do questionário das entrevistas

(conclusão)

Objetivo específico	Perguntas referentes ao objetivo
<p>Perceber qual a influência que os franqueados possuem na gestão estratégica da empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durante a sua vivência como franqueado/franqueador, ideias ou sugestões originadas em franquias foram implementadas pela empresa franqueadora? Em caso afirmativo, poderia citar algum exemplo? Em caso negativo, por qual motivo você acredita que isso não ocorreu? • A franqueadora permite que o franqueado faça adaptações de acordo com a região na qual está inserida? Em caso afirmativo, com que frequência você acredita que essas adaptações ocorrem? • Você acredita que os franqueados influenciam de alguma maneira na gestão estratégica da organização? Em caso afirmativo, como isso ocorre? • A empresa possui conselho de franqueados?

Fonte: Elaboração própria.

2.5 Técnica de Análise de Dados

Depois de realizar a recolha dos dados através da pesquisa qualitativa, faz-se necessário classificá-los, analisá-los e interpretá-los. A etapa de análise dos dados possibilita basicamente que o investigador realize a conversão das informações e materiais recolhidos em parâmetros e referências que sirvam como complemento para a pesquisa proposta (Roesch, Becker & Mello, 2000).

A técnica de análise de dados a ser aplicada é a qualitativa de conteúdo, uma vez que busca compreender os dados “tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas” (Vergara, 2006, p. 16). Para que a análise dos dados cumpra a necessidade de decifrar as informações obtidas através das pesquisas efetuadas sem que ocorram interpretações incorretas das respostas recebidas, é necessário considerar fatores tais como as circunstâncias sociais e culturais em que os entrevistados compreendidos na amostra estão inseridos. À vista disso, considera-se fundamental a associação entre o contexto no

qual o entrevistado se encontra inserido e as informações obtidas por meio das respostas dadas por ele (Franco, 2005).

A análise de dados do presente estudo é realizada a partir de três etapas distintas, sendo elas, a pré-análise, a exploração do material coletado e a etapa de tratamento e interpretação dos resultados obtidos. De acordo com Bardin (2004), primeira etapa baseia-se em uma pré-análise, que inicia com a escolha dos materiais e documentos relacionados com o tema, seguida da formação de pressupostos provenientes dos objetivos propostos para o estudo, que englobam referências bibliográficas, índices e elaboração de indicadores.

Já na segunda etapa, de exploração do material, o pesquisador estabelece categorias de análise com base nos assuntos apontados pela amostra, relacionando informações e opiniões similares com o propósito de que sejam analisadas (Bardin, 2004). Por fim, na terceira etapa, de tratamento e interpretação dos resultados obtidos, o pesquisador efetua interpretações, manifestações e descobertas a respeito do material analisado. Em conformidade com a fundamentação teórica e a pesquisa empírica realizada, nesta etapa da análise são observados os resultados conquistados através da pesquisa (Bardin, 2004).

Deste modo, desenvolve-se a metodologia de investigação definida para o presente estudo. No capítulo vigente apresentaram-se a vertente, o método e o tipo de pesquisa utilizado, bem como a amostra estudada e as técnicas de recolha e análise das informações obtidas. No próximo capítulo, são apresentados os resultados obtidos nas categorias de análise desenvolvidas com base nos objetivos específicos e na fundamentação teórica. As três categorias de análise apresentadas no próximo capítulo são: gestão das informações em franquias e principais informações; gestão estratégica e tomada de decisões em redes de franchising; influência dos franqueados na gestão estratégica.

3 Apresentação e Análise dos Resultados

3.1 Gestão das Informações em Franquias e Principais Informações

A primeira categoria de análise procura compreender como é realizada a gestão das informações em franquias de distintas redes e identificar quais as principais informações que os franqueados costumam transmitir para as franqueadoras. Carvalho e Araújo Júnior (2014) defendem que a informação é um recurso muito importante no contexto organizacional. As empresas que percebem desde cedo a importância das informações e se preocupam em investir em ferramentas para gerir, organizar e promover o acesso às informações, possivelmente terão mais facilidade para realizarem a gestão do seu negócio.

O conceito de gestão da informação é estudado por Carvalho e Araújo Júnior (2014), ao destacarem que a gestão de informações é um método que procura agregar valor às mesmas, através da utilização de ferramentas de análise, transmissão e armazenamento, com o intuito de facilitar o uso destas informações no contexto organizacional. Uma gestão de informações adequada e bem estruturada, pode auxiliar a empresa a se tornar mais eficiente e competitiva (Ribeiro et al., 2013). Na tabela 6 apresenta-se o resumo dos resultados obtidos.

Tabela 6- Resumo gestão das informações em franquias e principais informações

(continua)

Itens Analisados	Principais Resultados
Métricas e relatórios de desempenho das franquias	<ul style="list-style-type: none">• São importantes;• São enviados com frequência;• Franqueadoras possuem acesso;

Fonte: Elaboração própria (2021).

Tabela 6- Resumo gestão das informações em franquias e principais informações

(conclusão)

Itens Analisados	Principais Resultados
Contato com a franqueadora	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável regional; • Varia conforme o assunto; • <i>Software</i> da rede; • E-mail; • WhatsApp; • Serviço de atendimento aos franqueados;
Ferramentas utilizadas para guardar e gerir dados/informações/documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema da rede (Extranet); • Linx; • Central do franqueado; • Power BI;
Pesquisa/análise de informações relativas ao ambiente interno e externo da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Realizadas pela franqueadora; • Pesquisas com os clientes; • Relatórios da ABF; • Exigências do mercado; • Analista técnico terceirizado;
Principais informações que a franquia passa para franqueadora	<ul style="list-style-type: none"> • Facturamento; • Ticket-médio; • Demonstração do resultado do exercício (DRE); • Custo da mercadoria vendida; • Custos de operação; • Quantidade de clientes atendidos;
Principais informações que a franqueadora passa para as franquias	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores das unidades; • Lançamentos de produtos; • Campanhas de marketing;

Fonte: Elaboração própria (2021).

Ao mencionar as métricas e relatórios de desempenho, os franqueados entrevistados relataram que costumam enviar estes dados para franqueadora com uma certa frequência. Essa afirmação poder ser ilustrada nas falas do Franqueado A: “nós temos um acompanhamento mensal dos resultados e números. A franqueadora tem acesso a isso através do próprio sistema da rede”; e do Franqueado D: “enviamos o demonstrativo de resultados da operação da franquia todos os meses. Além disso,

informações relacionadas ao facturamento da franquia são enviadas para franqueadora diariamente”. Neste contexto, o Franqueador A relata que todas as franquias da sua rede devem “apresentar um relatório de desempenho mensal, que é uma espécie de *balance sheet*⁸ mais simplificado”. Já o Franqueador B afirma:

(...) fazemos um acompanhamento mensal, avaliamos o facturamento e fazemos uma pesquisa de net promoter score (NPS)⁹ para avaliar a satisfação dos consumidores em relação aos produtos, ao atendimento e a empresa. Além disso, realizamos uma pesquisa com as franquias para avaliar o suporte dado pela franqueadora.

O consultor entrevistado Carlos Eduardo Goldberg reforça a importância das métricas e relatórios de desempenho e ressalta:

Na maioria dos contratos de franquia consta que a franqueadora terá livre acesso aos sistemas de gestão do seu franqueado, para que ela possa levantar mensalmente as informações necessárias para fazer um diagnóstico e desenvolver um plano de ação com metas, prazos e orçamentos.

Ao encontro dessas afirmações, Ribeiro et al. (2013), declaram que para que a franqueadora consiga fornecer uma orientação e assistência satisfatória para os seus franqueados, é necessário que exista um acompanhamento constante dos resultados e indicadores de cada uma das unidades. Além disso, a utilização de determinadas ferramentas de gestão pode contribuir para a análise das atividades e do desempenho das unidades.

Segundo os entrevistados, quando é necessário realizar algum contato com a franqueadora, geralmente os franqueados se reportam ao responsável regional da rede ou algum setor específico, que varia de acordo com o assunto a ser tratado. O Franqueado H relata que geralmente costuma se comunicar “com o gerente regional ou com o consultor de negócio da região” na qual a sua loja encontra-se inserida. Por sua vez, o Franqueado B afirma que o setor com o qual faz contato “varia de acordo com a

⁸ Termo em inglês referente a balanço patrimonial.

⁹ Termo em inglês referente a ferramenta para medir o grau de satisfação do cliente.

necessidade”.

De acordo com o Franqueado F, o contato com a franqueadora geralmente ocorre através do “*software* da rede, por e-mail ou via WhatsApp”. O Franqueado E complementa ao citar que a sua franqueadora disponibiliza “um serviço de atendimento aos franqueados” para facilitar a comunicação organizacional. Estas alegações vão ao encontro de Molina e Santos (2019) que afirmam que as ferramentas voltadas para tecnologia da informação auxiliam na comunicação e na propagação de informações e conhecimentos.

As ferramentas de tecnologia da informação são implementadas e utilizadas como importantes instrumentos para a gestão das informações. O Franqueado E ressalta que, para gerir e encaminhar as informações, as franquias “possuem uma extranet” da própria rede. Já o Franqueado D afirma que, diariamente, todos os franqueados da rede utilizam “o sistema Linx para gerir e enviar informações para franqueadora”. Esta afirmação vai ao encontro de Roque (2018) ao apontar que é essencial que as redes invistam em *softwares* e ferramentas que facilitem a gestão de informações.

Por outro lado, percebe-se que alguns franqueados optam por utilizar, além do sistema da franqueadora, ferramentas como o Microsoft Excel para armazenar e gerir informações e dados da sua unidade. O Franqueado C ressalta “utilizo o Excel para guardar as informações das minhas lojas, essas planilhas não são enviadas para franqueadora”.

Determinadas ferramentas e sistemas de gestão organizacional podem facilitar a transferência de informação e conhecimento entre os franqueados e as franqueadoras (Ribeiro et al., 2013). Carvalho e Araújo Júnior (2014) esclarecem que as empresas que investem em processos e ferramentas de gestão das informações com o intuito de organizar e proporcionar um acesso mais fácil às mesmas, possivelmente se sentirão mais confiantes ao tomarem decisões relevantes.

Ainda sobre a gestão das informações, o Franqueador B afirma que todas as unidades da rede possuem um sistema de gestão, onde todos os dados e informações relevantes são armazenados. Esse sistema, denominado “Central do Franqueado, serve como uma espécie de base de dados” (Franqueador B). Neste contexto, o consultor entrevistado Carlos Eduardo Goldberg ressalta que existem diversas plataformas voltadas para gestão e comunicação em redes de franchising, “sendo uma delas, se não a mais

importante, a Central do Franqueado”. A plataforma permite que a franqueadora adicione os seus franqueados na ferramenta, e utilize esse canal para trocar informações com as suas franquias, colocar comunicados e realizar formações.

Os franqueadores também citaram que costumam utilizar outras ferramentas além dos *softwares* implementados na rede para auxiliar na análise dos dados disponibilizados pelas franquias. Esta afirmação pode ser percebida através da citação do Franqueador A:

A nossa extranet faz integrações com outras plataformas de análise de dados como, por exemplo, o Power BI. A loja disponibiliza a informação bruta que é depositada na extranet e a extranet integra essa informação no Power BI. O Power BI leva a informação bruta até o topo da hierarquia da organização. Então, quando a informação chega no topo da hierarquia, ela já tem que vir filtrada, analisada e comparada (Franqueador A).

A realização da gestão das informações no contexto organizacional tem como objetivo gerar valor aos dados e informações da empresa, por meio da utilização de métodos de análise, transferência e armazenamento de informações (Carvalho & Araújo Júnior, 2014). Molina e Santos (2019) complementam ao ressaltarem que a função da gestão da informação é encontrar, coletar, preparar e disseminar as informações relevantes para empresa.

Em relação a pesquisa e análise de informações relativas ao ambiente interno e externo das organizações, os franqueados entrevistados relataram que não possuem um setor dentro da franquia responsável por realizar essa análise. Eles consideram que essa tarefa deve ser desempenhada pela franqueadora. O Franqueado B relata que não faz essas pesquisa porque “a franqueadora costuma realizar esse trabalho”.

Entretanto, alguns franqueados admitem que costumam, por conta própria, pesquisar tendências, opiniões e analisar os seus concorrentes mais próximos. O Franqueado C ressalta que procura fazer breves análises de mercado e “uma vez por mês realizar uma pesquisa de preço dentro do shopping em que a franquia está inserida”. Já o Franqueado A afirma que costuma se informar através da internet e procura “escutar muito os clientes quando eles entram em contato, tanto por meio das redes sociais, quanto presencialmente”.

Neste contexto, o consultor entrevistado aponta que as redes de franchising que estão credenciadas e associadas a Associação Brasileira de Franchising (ABF) obtêm facilmente estudos e informações relacionadas ao mercado, uma vez que “a ABF envia para seus associados relatórios trimestrais com dados relativos a segmentação, tendências de mercado, inovação, etc..” (Goldberg, consultor).

Os franqueadores entrevistados afirmam que é muito importante que a rede possua uma visão adequada do seu ambiente externo e interno. O Franqueador C afirma que a sua rede possui “um departamento de inteligência e pesquisa que recolhe informações, tendências e novidades que podem ser importantes para organização”. O Franqueador D complementa, ao declarar que os gestores da rede tentam estar “sempre atentos às exigências do mercado. Procuramos sempre escutar muito os nossos franqueados porque são eles que estão no ponto de venda ouvindo as demandas e sugestões dos consumidores” (Franqueador D). Estas afirmações vão ao encontro de Paletta, Silva e Santos (2017) que reforçam que possuir informações sobre o ambiente interno e externo é essencial para que a organização possa prever possíveis ameaças e identificar tendências e oportunidades.

Outro ponto importante trazido pelos entrevistados diz respeito à eventual necessidade de se contratar uma empresa ou um profissional terceirizado para realizar determinadas pesquisas e análises de informações internas e externas. O Franqueador A admite que a sua rede costuma recorrer a um analista técnico para realizar “extração de informações e formatações de relatórios”. Segundo o entrevistado, quando a alta diretoria e os executivos da rede franqueadora querem “montar uma estratégia ou analisar alguma coisa específica”, eles entram em contacto com o analista técnico e solicitam “especificamente os relatórios e parâmetros que necessitam” (Franqueador A). Essa premissa é apontada por Teixeira (2011), que defende a importância de realizar uma gestão adequada das informações e variáveis internas e externas que de alguma forma possam impactar os resultados da organização.

Do ponto de vista dos franqueados entrevistados, as principais informações que as franquias encaminham para as franqueadoras são informações relacionadas com o facturamento e com as vendas. De acordo com o Franqueado C, são enviadas todos os meses para franqueadora informações referentes “ao facturamento, ticket-médio, número de clientes atendidos, número de funcionários na franquía e o custo total de operação”. O Franqueado E aponta que informações relacionadas às “vendas e toda a parte de facturamento, a franqueadora tem acesso imediato, por meio do sistema Linx”. Ribeiro et

al. (2013) complementa essas afirmações, ao destacar que os indicadores financeiros são fundamentais para gestão organizacional.

Os franqueadores entrevistados consideram que os dados e informações das franquias são muito relevantes para gestão da rede como um todo. Neste contexto, o Franqueador A cita que entre as principais informações recebidas estão “o custo de produto vendido, folhas de pagamento e custos assessoriais de operação”. Já o Franqueador C considera que as principais informações recebidas são “facturamento bruto, resultado, ticket médio, número de atendimentos, tipo de serviço prestado e performance de cada colaborador”.

O Franqueado G complementa, ao declarar que “a demonstração do resultado do exercício é enviada mensalmente”. Segundo Ribeiro et al. (2013), a demonstração do resultado do exercício (DRE) é um dos principais indicadores financeiros de uma franquia. A DRE auxilia para a realização de um controle efetivo de todas as movimentações de dinheiro da empresa. Além disso, contribui para o diagnóstico da saúde financeira da mesma, assim como para assimilar a evolução e identificar os pontos que necessitam de maior atenção no negócio.

Para o consultor entrevistado, entre as principais informações que o franqueado passa para a franqueadora estão: o demonstrativo de resultado, demonstrativo de fluxo de caixa e os indicadores de *performance*. Segundo ele, com base nessas “informações, a franqueadora consegue criar promoções e ações em momentos específicos de baixa” (Goldberg, consultor).

A utilização de informações e indicadores possibilita que a empresa possa realizar uma gestão mais eficiente e focada em resultados. Além disso, as informações podem contribuir para que a franqueadora possa acompanhar o andamento dos processos e definir estratégias para melhorar o desempenho da franquia (Ribeiro et al., 2013). Em contribuição a esta posição, Roque (2018) aponta que para conquistar bons resultados é fundamental que as franqueadoras se comuniquem e troquem informações com as suas franquias regularmente.

Em relação às informações que as franqueadoras costumam transmitir para os seus franqueados, os entrevistados ressaltam que geralmente são informações sobre lançamentos de produtos, campanhas de marketing, materiais de formação e indicadores de desempenho das unidades. Essa afirmação pode ser vista na fala do Franqueado G que

afirma receber com frequência informações sobre “novos produtos, lançamentos, promoções e procedimentos”. Em concordância, o Franqueador D relata que frequentemente são enviadas para os franqueados informações relacionadas a “cadastros de novos produtos e lançamentos de campanhas de marketing”.

O Franqueador A complementa ao afirmar que “todos os meses os franqueados são categorizados conforme o seu faturamento e, com base nisso, recebem informações de lojas que possuem o mesmo perfil de faturamento”. O Franqueador A afirma ainda que, “os dados de identificação das lojas não são divulgados” e que somente os resultados são disponibilizados. O mesmo complementa ressaltando que essa informação é transmitida “para que o franqueado possa comparar determinados indicadores e avaliar formas de melhorar o seu resultado” (Franqueador A). Fortalecendo esse ponto de vista, Ribeiro et al. (2013) defende que essa análise comparativa tem como objetivo gerar uma disputa “saudável” entre as unidades e estimulá-las a melhorar o seu desempenho. No entanto, torna-se fundamental que a rede tome algumas precauções e não exponha dados de identificação das franquias. Portanto, visando atingir o objetivo e não criar constrangimentos, recomenda-se que a rede divulgue as informações relevantes sem divulgar o nome ou outros dados que possam possibilitar a identificação da franquia.

Nesta categoria, buscou-se compreender como é realizada a gestão das informações em redes de franchising e quais as principais informações que os franqueados passam para as franqueadoras. Os entrevistados relataram que as franqueadoras costumam realizar um acompanhamento mensal do desempenho de suas franquias. Destaca-se também que os principais canais de comunicação utilizados pelos franqueados para entrar em contato com a rede são o próprio *software/extranet* da empresa, e-mail, WhatsApp. Observa-se que as principais ferramentas utilizadas para gerir e armazenar as informações relevantes são o extranet, Power BI, sistema Linx e Central do Franqueado. Em relação a gestão de informações externas, os entrevistados consideram que pesquisa e análise do ambiente externo são responsabilidades da empresa franqueadora e devem levar em conta a opinião dos consumidores e as exigências do mercado. Avaliou-se ainda as principais informações trocadas entre as franquias e as franqueadoras. Pode-se perceber que as principais informações estão relacionadas a dados financeiros e aos resultados obtidos pelas franquias.

3.2 Gestão Estratégica e Tomada de Decisões em Redes de Franchising

Nesta categoria pretende-se analisar como é realizada a gestão estratégica e a tomada de decisões estratégicas em redes de franchising. Também é abordado o envolvimento dos franqueados no planeamento estratégico, as principais fontes de informações utilizadas na gestão estratégica e a influência das informações externas na tomada de decisões.

Andersen (2013) defende que a gestão estratégica pode ser representada como um método de análise cauteloso que visa identificar as potenciais ameaças e oportunidades de mercado e aplicar os recursos disponíveis na empresa para investigá-las e, deste modo, obter uma posição mais forte e reconhecida no mercado. Em complemento, Mintzberg (2006) ressalta que a gestão estratégica pode ser definida como um processo constante de pesquisa, análise, definição e execução. Na tabela 7 encontram-se os itens analisados e os dados obtidos a partir das entrevistas.

Tabela 7- Resumo gestão estratégica e tomada de decisões em redes de franchising

(continua)

Itens Analisados	Principais Resultados
Gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Realizada por gestores;• Envolve diversos setores;• Pesquisas de mercado;• Análise do ambiente interno e externo;• Ferramentas de gestão da informação;
Envolvimento dos franqueados no planeamento estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Existe envolvimento;• Não existe envolvimento;• Reuniões/Encontros;• Comitê estratégico;• Vídeos;
Principais fontes de informação utilizadas na gestão estratégica e tomada de decisões	<ul style="list-style-type: none">• Sistema da rede/Extranet;• Análise do ambiente externo;• Bases de dados;• Plataforma de dados externos;• ABF;• Indicadores de satisfação e de desempenho;

Fonte: Elaboração própria (2021).

Tabela 8- Resumo gestão estratégica e tomada de decisões em redes de franchising

(conclusão)

Itens Analisados	Principais Resultados
Influência das informações externas na tomada de decisões estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciam muito; • Concorrência; • Mercado; • Economia; • Comportamento do consumidor; • Legislação;

Fonte: Elaboração própria (2021).

Em relação à gestão estratégica, os entrevistados mencionaram que a mesma costuma ser realizada por gestores da empresa franqueadora. O Franqueador A declara que os principais gestores da rede são os responsáveis pela realização da gestão estratégica. Eles fazem “a avaliação estratégica, a avaliação de negócio e a avaliação financeira e económica da empresa” (Franqueador A). Ao encontro desta afirmação, Herrero (2019) ressalta que a realização da gestão estratégica é uma das principais funções dos gestores e diretores das empresas. Esta gestão tem como objetivo melhorar os resultados, tornar a organização mais competitiva e desenvolver bases para o futuro da mesma.

O Franqueado H acredita que “a gestão estratégica é realizada pelos gestores em conjunto com diversos setores da empresa, entre eles, os setores de gestão estratégica, marketing, financeiro, expansão, entre outros setores”. Esta perspectiva vai ao encontro de Teixeira (2011), ao defender que a gestão estratégica envolve a rede como um todo, portanto, os objetivos que pretende alcançar são os objetivos gerais da organização e não somente os de um setor específico.

Para realizar a gestão estratégica, as marcas costumam recorrer a pesquisas de mercado, estudos específicos e análises estratégicas. O Franqueado C afirma que a franqueadora está sempre fazendo pesquisas de mercado, além disso, possui um setor voltado para a “pesquisa e desenvolvimento de produtos e realiza diversas análises de fornecedores e da concorrência”. Já o Franqueador D ressalta que a empresa costuma realizar “diversas pesquisas e estudos para analisar as possibilidades de crescimento da rede”. Teixeira (2011) complementa, ao referir que a gestão estratégica engloba análises do ambiente interno e externo, formulação de estratégias, processos de implementação e controle da estratégia.

A gestão estratégica e a tomada de decisões são realizadas com base na análise de informações e indicadores importantes para as organizações. As ferramentas de gestão da informação são consideradas relevantes instrumentos para a realização da gestão estratégica em empresas de franchising. O Consultor entrevistado garante que a informação é um recurso fundamental para gestão estratégica, nota-se que “cada vez mais, as franqueadoras têm utilizado ferramentas de BI para centralizar todas as informações da rede” (Goldberg, consultor). Essa afirmação vai ao encontro de Pearlson e Saunders (2013), ao afirmarem que a informação é um recurso fundamental para gestão estratégica das organizações. Portanto, as redes que investem em ferramentas que auxiliam e facilitam o acesso às informações certamente possuem mais recursos estratégicos e segurança no processo de tomada de decisões (Carvalho & Araújo Júnior, 2014).

Em relação ao envolvimento dos franqueados no planejamento estratégico, observa-se que algumas franqueadoras costumam envolver os seus franqueados e outras não. O Franqueado H relata que a franqueadora realiza um encontro anual com todos os franqueados da rede, “onde a empresa apresenta os seus objetivos e metas, o plano de marketing, os resultados do ano anterior, os resultados pretendidos para o próximo ano, *cases* de sucesso de franqueados e os produtos que serão lançados”. Ao contrário do Franqueado H, quando se refere ao envolvimento dos franqueados no planejamento estratégico, o Franqueado A afirma que “os franqueados não possuem envolvimento”. Teoricamente, Paulino (2010), em discordância com a alegação do Franqueado A e em concordância com a afirmação do Franqueado H, considera importante que os franqueados sejam envolvidos de certa forma no planejamento estratégico da empresa.

Andersen (2013) argumenta que para que a estratégia seja implementada da melhor maneira possível, o planejamento estratégico precisa ser apresentado para todos os colaboradores e franqueados que serão envolvidos na sua realização. Diante disso, Ribeiro et al. (2013) ressaltam que algumas redes realizam convenções ou encontros com os todos os proprietários/gestores das franquias com o intuito de realizar um alinhamento estratégico entre a marca e as unidades franqueadas. Nestes eventos, as franqueadoras apresentam geralmente as metas e objetivos da rede, ressaltam seus posicionamentos e exibem novos produtos e tecnologias que serão utilizadas.

Ainda acerca do envolvimento dos franqueados no planejamento estratégico, o Franqueador D afirma “costumamos gravar vídeos expondo os pontos de vista e os objetivos da franqueadora para enviar para os nossos franqueados. Nos vídeos falamos

dos projetos de crescimento e ações que pretendemos realizar”. Já o Franqueador C relata que a empresa possui um comitê estratégico formado pelos gestores da franqueadora e alguns franqueados e todas as “decisões estratégicas são tomadas pelo comitê estratégico através de votação”. Rizzo e Falsarella (2006) vão ao encontro das afirmações do Franqueador D e do Franqueador C, ao argumentarem que no ambiente interno o planejamento estratégico está ligado ao procedimento de tomada de decisões estratégicas, como por exemplo, a definição das metas, objetivos e resultados que a empresa pretende alcançar.

Por outro lado, o Franqueador A considera que o envolvimento do franqueado no planejamento estratégico “varia de acordo com a estratégia”. O mesmo ressalta ainda que “existem decisões estratégicas que devem envolver os franqueados e outras que não devem envolvê-los” (Franqueado A). Neste contexto, Rizzo e Falsarella (2006) argumentam que o planejamento estratégico pretende estabelecer, antecipadamente, quais as medidas e ações que devem ser realizadas, de que maneira devem ser executadas, por quem ou por qual setor devem ser realizadas, em qual data, hora e local. Portanto, as pessoas envolvidas no planejamento estratégico variam conforme as metas e objetivos da franqueadora.

Outro ponto importante trazido pelos entrevistados diz respeito às principais fontes de informação utilizadas para a realização da gestão estratégica e tomada de decisões. O Franqueado E admite que pesquisas relacionadas ao ambiente externo são relevantes fontes de informação e com frequência a franqueadora “contrata empresas terceirizadas para realizarem esse tipo de pesquisa”. Diante disso, Andersen (2013) garante que a análise do ambiente externo é uma importante fonte de informação estratégica, uma vez que analisa o mercado e a concorrência.

O Franqueador A afirma que a rede utiliza diversas bases de dados. Através do próprio sistema de extranet da rede os gestores conseguem obter “informações muito específicas do negócio e da operação” (Franqueador A). Além disso, para obter informações relacionadas ao ambiente externo, a empresa costuma recorrer à sua “agência de marketing e publicidade ou a plataformas de dados externos, como a Geofusion que é uma empresa que tem uma plataforma de dados mercadológicos e sociodemográficos” (Franqueador A). Em concordância, observa-se que o Franqueador C considera, entre as principais fontes de informação, as pesquisas “relacionadas ao comportamento dos consumidores, informações geográficas e perfil da população”.

O Franqueador B complementa ao afirmar que a rede costuma se “basear muito nos dados que a Associação Brasileira de Franchising (ABF) disponibiliza para os associados”. Em concordância, o Consultor entrevistado afirma que a Associação Brasileira de Franchising (ABF) é uma importante fonte de informações estratégicas e dados relacionados à “segmentação, tendências de mercado e inovação” (Goldberg, consultor). Já o Franqueador C ressalta “considero uma das principais fontes de informação as pesquisas de satisfação que realizamos com os nossos clientes”.

Ao encontro destas afirmações, Teixeira (2011) declara que a utilização de informações internas e externas é essencial para a realização da gestão estratégica. Através da recolha de informação adequada, a rede obtém o conhecimento necessário acerca do seu ambiente interno e externo, o que contribui para que ela possa desenvolver uma boa gestão estratégica. Em contribuição a esta posição, Paletta, Silva e Santos (2017), apontam que as fontes de informações relacionadas ao ambiente interno e externo auxiliam para que a rede possa identificar determinadas ameaças e oportunidades que podem impactar o desempenho da organização.

De acordo com os entrevistados, informações relacionadas ao ambiente externo influenciam muito na tomada de decisões estratégicas das organizações. Esta afirmação pode ser analisada através da fala do Franqueado H que considera que “informações relacionadas a concorrência, ao mercado e a economia, possuem um impacto relevante na gestão estratégica e tomada de decisões da rede”.

Para o Franqueado B, as informações e “fatores relacionados ao macroambiente, como por exemplo uma mudança na legislação, podem acabar interferindo na tomada dessas decisões”. Já o Franqueado E acredita que as “informações referentes ao comportamento do consumidor possuem grande influência na tomada de decisões estratégicas da rede franqueadora”. Estas afirmações vão ao encontro de Teixeira (2011), ao ressaltar que o ambiente externo compreende diversos fatores e informações que condicionam a atuação da organização e podem impactar a sua estratégia de forma positiva ou negativa. Em complemento, Choo (2003) ressalta que as redes devem utilizar as informações externas para desenvolver novos conhecimentos e realizar decisões estratégicas relevantes para a organização.

A presente categoria analisada procurou compreender de que forma é realizada a gestão estratégica em redes de franquias. Observa-se que a mesma geralmente é realizada pelos gestores das redes e costuma envolver diversos setores da organização. Nota-se que

nem todas as redes de franchising envolvem os seus franqueados no seu planejamento estratégico. Pode-se perceber também que as principais fontes de informações utilizadas para gestão estratégica e tomada de decisões são: o próprio sistema da rede, bases de dados, plataformas de dados externos, análises e indicadores. Destaca-se ainda que as informações externas podem impactar na tomada de decisões estratégicas.

3.3 Influência dos Franqueados na Gestão Estratégica

Nesta categoria de análise, procura-se perceber qual a influência dos franqueados na gestão estratégica da rede. Analisa-se também a forma como as redes gerem e utilizam as ideias, sugestões e informações que recebem dos franqueados. Cherto et al. (2006) destacam que o franchising é uma estratégia de expansão que tem como objetivo replicar em vários locais um modelo de negócio já testado.

A empresa franqueadora realiza um contrato com os seus franqueados no qual ela se compromete a disponibilizar todo o *know-how* necessário para que estes possam comercializar conforme os padrões da empresa, o produto ou serviço da marca. A franqueadora e suas franquias são empresas juridicamente independentes, mas que exercem as suas atividades em parceria com intuito de obterem bons resultados. Essa parceria demanda que as unidades franqueadas forneçam determinadas informações, indicadores e *feedbacks* para que a franqueadora possa avaliar com o intuito de tornar a marca mais eficiente e competitiva (Paulino, 2010). Na tabela 8 a seguir apresenta-se o resumo dos resultados obtidos.

Tabela 9- Resumo influência dos franqueados na gestão estratégica

(continua)

Itens Analisados	Principais Resultados
<p>Ideias e sugestões originadas nas franquias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • São importantes; • Podem gerar bons resultados; • São avaliadas pela franqueadora; • Enviadas através do <i>software</i> da empresa; • Abordadas em encontros/eventos;

Fonte: Elaboração própria (2021).

Tabela 8- Resumo influência dos franqueados na gestão estratégica

(conclusão)

Itens Analisados	Principais Resultados
Adaptações de acordo com a região	<ul style="list-style-type: none"> • Podem ocorrer; • Não são frequentes; • Dependem de aprovação; • Não podem afetar a imagem empresa; • Produtos; • Preço; • Formato da loja;
Influência dos franqueados em assuntos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Podem influenciar; • Pouca influência; • Não influenciam; • Promoções; • Comitê estratégico;
Conselho de franqueados	<ul style="list-style-type: none"> • Nem todas as redes possuem; • Representam os franqueados; • Representam as regiões do país; • Representam determinados grupos de franqueados; • Tem influência em assuntos estratégicos;
Impacto das informações fornecidas pelas franquias na gestão estratégica e tomada de decisões	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciam muito; • Sugestões e <i>feedbacks</i>; • Auxiliam na tomada de decisões; • Para compreender o mercado; • Informações contidas no sistema; • Indicadores;

Fonte: Elaboração própria (2021).

Ao mencionarem as ideias e sugestões que surgem nas franquias, os entrevistados consideram que estas são relevantes para as redes franqueadoras, uma vez que podem gerar bons resultados. Os entrevistados citaram também que as ideias e sugestões dependem da validação e autorização da franqueadora para que possam ser implementadas. Esta afirmação pode ser ilustrada na fala do Franqueador D: “sempre acabamos implementando ideias e sugestões de franqueados. Procuramos escutar muito nossos franqueados e sempre que as ideias ou sugestões fazem sentido para a organização

como um todo acabamos implementando”.

De acordo com os franqueados entrevistados, as ideias e sugestões costumam ser transmitidas através do sistema da franqueadora e abordadas em eventos da rede. O Franqueado A relata “temos um encontro anual de franqueados em que temos um espaço para dar sugestões e ideias”. Já o Franqueado H ressalta:

(...) a empresa disponibiliza um espaço dentro da intranet chamado canal de sugestões. Neste canal, o franqueado pode selecionar para qual área da empresa está encaminhando a sua sugestão. Além disso, o franqueado pode descrever a sugestão e incluir os arquivos que considerar necessários em anexo. As sugestões enviadas passam por um filtro/análise da franqueadora. As sugestões que forem selecionadas pela franqueadora são colocadas em votação e todos os franqueados podem visualizar as sugestões e votar.

Cox e Mason (2009) consideram que são os franqueados que acompanham a rotina operacional do ponto de venda e, por consequência, diversas sugestões e ideias relevantes para rede são originadas nas franquias. Porém, nem sempre essas ideias e sugestões são aprovadas e implementadas pelos gestores das franqueadoras.

Em relação à possibilidade de realizar adaptações de acordo com a região na qual a franquia se encontra inserida, o Franqueado B ressalta que a rede permite adaptações “desde que não afetem a imagem e a marca da empresa”. Já o Franqueador C afirma que “é possível, mas qualquer adaptação depende da autorização da franqueadora. As adaptações não costumam ocorrer com frequência”. Neste contexto, o Franqueador A complementa:

Em um país com as dimensões do Brasil seria um erro não levarmos em conta as diferenças culturais. A nossa rede possui regionalização de cardápio dependendo do local onde a unidade está inserida, diferenciação estratégicas de preço, distintas estratégias de marketing e diferentes estratégias de formatos de lojas. Então tudo isso é levado em consideração. Isso pode parecer pouco usual para franquias, mas acreditamos que seja necessário esse tipo de adaptação.

Cochet e Ehrmann (2007) consideram que em muitas situações os franqueados têm mais facilidade para identificar dificuldades, ameaças e oportunidades no mercado em que sua unidade se encontra inserida. Diante disso, as franqueadoras que levam em consideração a opinião dos franqueados para realizar determinadas medidas estratégicas podem melhorar consideravelmente os seus resultados (Roque, 2018).

Outro ponto importante trazido pelos entrevistados diz respeito à influência dos franqueados em assuntos estratégicos. O Franqueado F considera que “os franqueados tem pouca influência” em assuntos estratégicos como, por exemplo, preço e produtos oferecidos, promoções e estrutura da unidade. Já o Franqueado C considera que “os franqueados não possuem influência” nestes assuntos. Em vista disso, Paulino (2010) ressalta a importância da rede franqueadora possuir ferramentas de gestão interativas que possibilitem que os franqueados possam opinar sobre determinados assuntos estratégicos da empresa.

Ainda acerca da influência dos franqueados em assuntos estratégicos, o Franqueado E afirma que a rede costuma fazer um evento anual com todos os seus franqueados em que diversos setores da empresa realizam uma espécie de “apresentação e no final é feita uma discussão sobre os assuntos apresentados. No caso de promoções, a marca apresenta algumas opções e realiza uma votação para decidir junto aos franqueados quais serão realizadas”. Essa afirmação vai ao encontro de Ribeiro et al. (2013), ao ressaltarem que encontros com franqueados são uma excelente oportunidade para que a franqueadora e os seus franqueados possam expor opiniões, sugestões e ideias que venham a contribuir para melhorar a performance da rede.

Por sua vez, o Franqueador C descreve que os franqueados influenciam na gestão estratégica da rede e que isso ocorre através de um “comitê estratégico que é formado por gestores da franqueadora e franqueados”. O mesmo ressalta ainda que o comitê realiza reuniões quinzenais nas quais “metas, ideias e sugestões são analisadas e debatidas”. Paulino (2010) concorda com o Franqueador C, ao ressaltar que os franqueados podem contribuir com ideias e sugestões para aprimorar os resultados e a gestão estratégica da organização.

Em relação ao conselho de franqueados, observa-se que algumas redes possuem um conselho bem estruturado e outras não. O Franqueado A ressalta que “a rede não possui um conselho de franqueados”. Já o Franqueador A afirma: “a rede possui um conselho deliberativo que tem poder de voto e nosso presidente fundador tem poder de

veto”. Em complemento, o Consultor entrevistado destaca que “geralmente em redes pequenas os franqueados possuem mais contato com a franqueadora. Já em redes maiores, esse contato costuma ocorrer por meio do conselho de franqueados” (Goldberg, consultor).

Neste contexto, Roque (2018) alega que os franqueados geralmente acabam tendo pouco poder de decisão na sua empresa, o que pode acabar lhes gerando uma certa insatisfação. Em vista disso, os conselhos de franqueados surgiram com a intenção de aprimorar a comunicação e o relacionamento entre as redes franqueadoras e os seus franqueados.

Segundo os entrevistados, o conselho de franqueados é geralmente formado por franqueados de determinados grupos e regiões do país. Neste contexto, o Franqueador A ressalta que o número de representantes de cada região “varia de acordo com o número de lojas e o faturamento da região”. O mesmo relata ainda que os membros do conselho “são eleitos pelos próprios franqueados e eles têm poder de voto em questões estratégicas como, por exemplo, mudança da agência de marketing e comunicação” (Franqueador A). O Franqueado E complementa ao descrever que o conselho da sua rede “é composto por franqueados grandes (que possuem mais de 15 lojas), médios (que possuem em média 5 lojas) e pequenos (que possuem em média 2 lojas) de distintas regiões do Brasil”.

De acordo com os entrevistados, os franqueados que participam têm o papel de representar os demais franqueados e opinar em determinados assuntos estratégicos. Ao encontro desta afirmação, o Franqueado D relata que os franqueados que participam “são responsáveis por transmitir ideias e sugestões para franqueadora”. Por sua vez, o Franqueador A afirma que o franqueado que participa do conselho atua como “porta-voz da região e responsável por levar os assuntos até o conselho. Se o conselho considerar o assunto relevante para rede como um todo, o assunto se torna pauta”. Ao encontro destas afirmações, Ribeiro et al. (2013) defendem que, em geral, esses conselhos são formados por franqueados da rede que foram selecionados para representar uma determinada área geográfica ou grupo de franqueados. Os autores afirmam ainda que os gestores da rede franqueadora costumam ser os representantes da marca no conselho de franqueados.

Os entrevistados consideram que as informações que as franquias fornecem para franqueadora impactam muito na gestão estratégica e na tomada de decisões da rede. Esta afirmação pode ser percebida na fala do Franqueador B: “... influenciam muito, constantemente avaliamos sugestões e ideias dos nossos franqueados. Estamos sempre

atentos aos *feedbacks* que eles nos passam”. O franqueador D ressalta: “quando a informação costuma ser recorrente e mais de um franqueado entra em contato pelo mesmo motivo, ficamos mais atentos para tomarmos uma iniciativa”.

O Franqueador A complementa ao considerar que as informações recebidas através dos franqueados:

(...) influenciam bastante. Porque o negócio, principalmente hoje em dia, tem uma dinâmica muito acelerada. Então a gente tem notado que até a tomada de decisão tem mudado um pouco porque tudo tem que ser muito rápido. Os dados e resultados das lojas nada mais são que o resultado das suas tomadas de decisões.

Por tanto, é muito importante tomar as decisões estratégicas corretas.

Roque (2018) considera que geralmente as medidas e decisões estratégicas da rede precisam atender às necessidades e interesses da rede como um todo. É função dos gestores da marca franqueadora analisar as informações de caráter estratégico e determinar as ações que serão tomadas.

Por sua vez, o Consultor entrevistado afirma que “não existe tomada de decisão que não seja baseada nos franqueados. Porque na ponta o que importa é o desempenho do franqueado” (Goldberg, consultor). O mesmo ressalta ainda que geralmente o royalty pago para a franqueadora “é um percentual sobre o faturamento bruto da unidade”. Ribeiro et al. (2013) estão em sintonia com o Consultor ao destacarem que é essencial que a franqueadora tenha acesso aos dados relacionados ao desempenho e a operação de cada uma das unidades da rede. Os autores apontam ainda que essas informações são essenciais para que a marca possa realizar uma gestão estratégica adequada.

Para o Franqueado H as informações que a rede recebe através das suas franquias “auxiliam a franqueadora a entender o mercado”. Cochet e Ehrmann (2007) retratam que o franqueado que acompanha a operação da unidade e está constantemente em contato com os seus clientes, geralmente tem mais facilidade do que os gestores da rede para perceber determinadas falhas, ameaças, oportunidades, problemas operacionais e de marketing. Em concordância, Ribeiro et al. (2013) afirmam que as informações que os franqueados passam para a rede podem auxiliar na gestão estratégica e beneficiar a marca.

Ainda sobre a influência das informações recebidas através das franquias, o Franqueado G acredita que o processo de tomada de decisões estratégicas é baseado “principalmente nas informações contidas no sistema. Com base nos dados do sistema, a marca define se irá manter ou não um determinado produto ou se é necessário realizar alguma ação para atingir um resultado melhor”. Em complemento, o Franqueado B considera que a franqueadora está “sempre observando os indicadores de desempenho das franquias” para perceber quais medidas estratégicas devem ser tomadas.

Neste contexto, Ribeiro et al. (2013) afirmam que é importante que as franqueadoras realizem uma gestão integrada com as suas franquias. Segundo os autores, algumas ferramentas e *softwares* podem auxiliar na gestão das informações da rede e também contribuir para a avaliação das atividades e da performance das unidades. Além disso, a utilização destas ferramentas pode facilitar a análise estratégica e tomada de decisões, possibilitando que os gestores da franqueadora realizem uma gestão mais eficiente com foco em resultados.

Esta categoria de análise buscou compreender qual a influência dos franqueados na gestão estratégica e tomada de decisões das redes franqueadoras. Nota-se que as ideias e sugestões apresentadas pelos franqueados podem ser relevantes e proporcionar bons resultados para a rede. Destaca-se que para que os franqueados possam realizar implementações ou adaptações é necessária a prévia autorização da marca franqueadora. Avaliou-se, ainda, a influência dos franqueados em assuntos estratégicos, e o impacto das informações fornecidas na gestão estratégica e tomada de decisões.

Encerram-se aqui as apresentações dos resultados e as análises propostas nesta dissertação. Apresentam-se, a seguir, as conclusões e considerações finais que realçam os principais aspectos da presente pesquisa.

4 Conclusões, Limitações e Investigações Futuras

O presente e último capítulo desta dissertação tem como propósito responder ao objetivo geral que norteia o trabalho, assim como aos objetivos específicos estabelecidos para este estudo. Além destas conclusões, também são destacadas as principais limitações desta dissertação e sugestões pertinentes para investigações futuras. Neste trabalho objetiva-se compreender como as redes de franchising gerem e utilizam as informações recebidas através de seus franqueados como instrumento auxiliar para a gestão estratégica e tomada de decisões. Para isso, propõe-se identificar como as franquias realizam a gestão das informações, perceber quais as principais informações que os franqueados transmitem para as franqueadoras, analisar como as empresas franqueadoras realizam a gestão estratégica e tomada de decisões estratégicas, bem como perceber qual a influência dos franqueados na gestão estratégica da rede.

Em relação ao primeiro objetivo específico, identificar como as franquias realizam a gestão da informação, observa-se que as franqueadoras costumam acompanhar as métricas e relatórios de desempenho das unidades franqueadas com frequência. Pode-se perceber que o contato entre os franqueados e as redes franqueadoras geralmente ocorre por meio de ferramentas de comunicação on-line. As ferramentas utilizadas para gerir e armazenar informações mais citadas pelos entrevistados foram o próprio *software* da rede, o sistema Linx, a Central do Franqueado e o Power BI. Observa-se, ainda, que geralmente são as redes franqueadoras as responsáveis por pesquisar, analisar e armazenar as informações relacionadas ao ambiente interno e externo da empresas.

Quanto ao segundo objetivo, perceber quais as principais informações que os franqueados transmitem para as franqueadoras, percebe-se que os entrevistados consideram que as principais informações transmitidas são referentes aos resultados financeiros e às vendas da unidade. Nota-se, ainda, que os franqueadores entrevistados consideram que as informações e indicadores das unidades franqueadas são muito importantes para a gestão estratégica da rede.

Em relação ao terceiro objetivo específico, identificar como as empresas franqueadoras realizam a gestão estratégica e tomada de decisões, observa-se que são

gestores da rede franqueadora que são os responsáveis pela gestão estratégica e que diversos setores da empresa são envolvidos neste processo. As redes costumam realizar pesquisas de mercado, análises do ambiente interno e externo e utilizar ferramentas de gestão da informação. Nota-se que algumas redes costumam fazer encontros com os seus franqueados, realizar reuniões e até mesmo enviar vídeos explicativos com o intuito envolvê-los no planejamento estratégico da rede. No entanto, contrariando a teoria estudada, observa-se que algumas franqueadoras não envolvem os franqueados no planejamento estratégico da empresa. Neste sentido, ressalta-se que determinadas estratégias necessitam do envolvimento de todos os setores da organização para que sejam implementadas de forma adequada.

As principais fontes de informações utilizadas na gestão estratégica e tomada de decisões estratégicas em redes de franchising são: o próprio sistema da rede, pesquisas de mercado, análises relativas ao ambiente externo, a base de dados da rede, plataformas que disponibilizam dados externos, relatórios da Associação Brasileira de Franchising e indicadores de desempenho. Além disso, pode-se perceber que informações relacionadas ao ambiente externo influenciam muito na tomada de decisões estratégicas das redes de franchising.

Quanto ao quarto objetivo, perceber qual a influência dos franqueados na gestão estratégica da rede, percebe-se que as redes franqueadoras consideram importante receber e avaliar ideias e sugestões dos franqueados. Nota-se que em alguns casos os franqueados acabam influenciando em assuntos estratégicos da rede. Pode-se perceber, também, que as informações fornecidas pelas franquias influenciam consideravelmente na gestão estratégica e na tomada de decisões das redes franqueadoras. Além disso, ressalta-se que algumas redes possuem uma espécie de conselho de franqueados que é responsável por representar os franqueados da marca e opinar em determinados assuntos estratégicos.

Com base nestas análises, tornou-se possível responder ao objetivo geral da dissertação que é compreender como as redes de franchising gerem e utilizam as informações recebidas através de seus franqueados como instrumento auxiliar para a gestão estratégica e tomada de decisão. O primeiro ponto relevante para solução deste problema foi o de identificar como as franquias realizam a gestão das informações e quais são as principais informações transmitidas para a franqueadora. É possível perceber que as franquias costumam utilizar determinados canais e ferramentas para armazenar e gerir as informações. Além disso, nota-se que as principais informações que as franquias

transmitem para franqueadora são referentes ao faturamento e desempenho financeiro da unidade. No segundo aspeto, relacionado à gestão estratégica e tomada de decisões, foi possível notar que a gestão estratégica geralmente é realizada pelos gestores da rede franqueadora e costuma envolver diversos setores da organização. Observa-se que, para tomar decisões estratégicas, os gestores das redes de franchising costumam recorrer com frequência a relatórios, métricas e informações contidas no próprio sistema da empresa. O terceiro e último ponto relevante para resolução do problema de pesquisa proposto foi perceber qual a influência dos franqueados na gestão estratégica das organizações. É possível notar que os franqueados influenciam na gestão estratégica por meio das ideias, sugestões e *feedbacks* que passam para a franqueadora. Percebe-se, também, que os franqueados influenciam de forma indireta por meio dos resultados e desempenhos que apresentam. Ao coletar e ressaltar esses pontos, pode-se resolver a questão de estudo proposta, demonstrando como as informações recebidas através das franquias são geridas e utilizadas como ferramenta auxiliar na gestão estratégica e tomada de decisões da rede.

Os profissionais entrevistados no presente estudo trabalham em empresas que atuam no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Diante disso, a principal limitação deste estudo foi relativa às características da amostra. Em função da pandemia causada pela Covid-19, a maior parte das entrevistas precisaram ser realizadas por meio de videoconferência. Tendo em conta que a mestranda utilizou a sua rede de contatos para identificar os entrevistados, corre-se o risco de os mesmos terem pontos de vista muito semelhantes e homogêneos.

Portanto, com o intuito de complementar esta pesquisa e obter resultados mais relevantes, sugere-se realizar uma pesquisa quantitativa com diversos franqueados de diferentes redes de franchising. Propõe-se também a realização de pesquisas com franqueados de outros estados para que se possa fazer uma comparação. Outra possibilidade para ampliar o estudo seria a realização de uma pesquisa comparativa com redes de franchising que atuam em outros países.

Por fim, esta dissertação aborda um tema pelo qual a mestranda possui bastante interesse e considera relevante ser pesquisado. Realizar esta pesquisa foi gratificante para a aluna, possibilitando aprofundar os conhecimentos acerca de gestão estratégica e gestão da informação, entendendo melhor as práticas e medidas adotadas em redes de franchising. Além disso, as possibilidades de efetuar outras pesquisas sobre este tema despertam interesse na mestranda e a fazem pensar na hipótese de dar seguimento ao

estudo deste assunto. Atesta-se assim, o conhecimento, a vivência e o interesse que foi despertado ao realizar este trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABF. (2020a). Franquias: balanço da ABF destaca segmento e alta de 8,1% no 4 Tri. Disponível em: <https://www.abf.com.br/franquias-balanco-da-abf-destaca-segmentos/>
- ABF. (2020b). Balanço ABF 2020: franquias mantêm recuperação no 4º tri, mas sentem efeitos da pandemia. Disponível em: <https://www.abf.com.br/balanco-abf-2020-franquias/>
- Andersen, T. J. (2013). *Short introduction to strategic management*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Andrade, M. M. D. (2010). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Editora Atlas.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. Canada: McGraw-Hill Companies.
- Araújo, L. O., & Razzolini Filho, E. (2017). Os sistemas de informação como suporte à tomada de decisão estratégica. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 4(2), 66-75.
- Barbosa, E. R. (2010). *Gestão do conhecimento e o uso estratégico de tecnologias de informação: um estudo em redes de franquias no Estado do Rio Grande do Norte*. (Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/14946>
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. 3ª Edição. *Lisboa: Edições, 70*, 223.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Beal, A. (2004). *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação em fatores de crescimento e desempenho nas organizações*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bio, S. R. (2008). *Sistemas de informação: um enfoque gerencial (2nd Edition)*. São Paulo: Atlas.
- Branco, R. (2020). Porto Alegre sedia mais uma edição da feira virtual de franquia. Disponível em: <http://revistapress.com.br/jornal-da-capital/porto-alegre-sedia-mais-uma-edicao-da-feira-virtual-de-franquia/>
- Brener, J. (2008). *20 Anos de franchising/ ABF: 100 anos de varejo*. São Paulo: Editora Lamonica.
- Camargos, M. A. D., & Dias, A. T. (2010). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *REGE Revista de Gestão*, 10(1). Disponível em: <http://marco.eng.br/estrategia/Aula-01C-Sintese-Teorica-FEA-2003.pdf>
- Carvalho, L. F., & de Araújo Júnior, R. H. (2014). Gestão da Informação: estudo comparativo entre quatro modelos. *Biblos*, 28(1), 71-84. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/4159>
- Central do Franqueado. (2021). O melhor sistema para franquias do Brasil. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/>
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Washington, DC: Beard Books.
- Cherto, M., Campora, F., Garcia, F., Ribeiro, A., & Imperatore, L. G. (2006). *Franchising: uma estratégia para expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac.

- Cochet, O., & Ehrmann, T. (2007). Preliminary evidence on the appointment of institutional solutions to franchisor moral hazard—the case of franchisee councils. *Managerial and Decision Economics*, 28(1), 41-55. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mde.1312?casa_token=0ATrDcImd5cAAAAA:oc5pPkGHnhpQ8Lea_605vnHZVD5hZx3T6UOLK8aslgoKb1ST2-hCFWtk_99-Qzy0VXu-vN0THJKZ9vk
- Cox, J., & Mason, C. (2009). Franchise network restructuring: Pressures, constraints and mechanisms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21(5-6), 503-527. Disponível em: https://rsa.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985620802365178?casa_token=yVeyLCWbpFQAAA_AA%3ATaI4dU911K6A2Y64yy-Ur_Tnxx9TYFyPLdBtgdKcBKtxzksexUBRkZn1XbvaxzPAWYeXefxzxVu#.YFzu9RNKh0s
- Davenport, T. H. (1998). *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Editora Futura.
- Decourt, F. (2015). *Planejamento e gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Drucker, P. F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: a administração (2ª Edição)*. São Paulo: Nobel.
- Duarte, J., & Barros, A., (2006). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação (2ª Edição)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Faléco, L. L., & Jorge, C. F. B. (2017). O uso da informação e a sua aplicação como insumo estratégico para o agronegócio. *Revista Inteligência Competitiva*, 7(3), 95-117. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Francisco_Jorge/publication/342150705_O_USO_DA_INFORMACAO_E_A_SUA_APLICACAO_COMO_INSUMO ESTRATEGIA da informacãoCO PARA O AGRONEGOCIO/links/5ee4cd70a6fdcc73be781b2b/O-USO-DA-INFORMACAO-E-A-SUA-APLICACAO-COMO-INSUMO-ESTRATEGIA da informacãoCO-PARA-O-AGRONEGOCIO.pdf
- Falsarella, O. M., & Jannuzzi, C. A. S. C. (2017). Corporate Strategic Planning and Information & Communication Technology Planning: a project based approach. *Gestão & Produção*, 24(3), 610-621. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/gp/v24n3/en_0104-530X-gp-0104-530X481-16.pdf
- Falsarella, O. M., Jannuzzi, C. A. S. C., & Sugahara, C. R. (2014). Planejamento estratégico empresarial: proposta de um sistema de inteligência organizacional e competitiva. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 12(2), 193-216. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1610>
- Felipe, L. M., & Rojo, C. A. (2019). Adoção de “Gestão Estratégica” por uma empresa distribuidora de derivados de petróleo. *RACE-Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 18(3), 503-520. Disponível em: <https://unoesc.emnuvens.com.br/race/article/view/19715>
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa (3ª Edição)*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Franco, M.L.P.B. (2005). *Análise de conteúdo*. Brasília: Liber Livro Editora.
- Gasque, K. C. G. D. (2007). *Teoria fundamentada: nova perspectiva à pesquisa exploratória*. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/9610>
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social (6ª Edição)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Estoril, PT: Príncipia Editora.

- Gutierrez Ossa, J. A. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*, 28(122). Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=e53a763f-b147-4324-8b02-5de55f948f64%40pdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbm9cHQtcHQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d>
- Haguette, T. M., (2005). *Metodologias Qualitativas na Sociologia (10ª Edição)*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Herrero Filho, E. (2019). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Hofrichter, M. (2020). *Análise SWOT: Quando usar e como fazer*. Rio de Janeiro: Simplíssimo Livros Ltda.
- IBGE. (2020). Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/panorama>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Linking the balanced scorecard to strategy*. California management review, 39(1), 53-79. Disponível em: <http://www.strategyinstitute.co.za/PDF/bsc.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard. (21ª Edição)*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Administração de marketing (15ª Edição)*. São Paulo: Editora Pearson.
- Kwasnicka, E. L. (2004). *Introdução à administração (6ª Edição)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A., (1995). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Linx. (2020, Julho 10). Linx aumenta a liderança em software de gestão para o varejo. Disponível em: <https://www.linx.com.br/imprensa/linx-aumenta-a-lideranca-em-software-de-gestao-para-o-varejo/>
- Lynch, R. (2018). *Strategic management (8ª Edition)*. London: SAGE Publications Ltd.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). *Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?*. Economics and Management. Disponível em: <https://otik.uk.zcu.cz/handle/11025/17537>
- Menegassi, C. H. M., Tenório, N. N., Sartori, R., & Jorge, C. F. B. (2019). *A gestão do conhecimento no contexto do franchising: estudo de caso em uma franqueada*. Ciência da Informação, 48(3). Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4515/4301>
- Microsoft. (2021a). Microsoft Excel. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-pt/microsoft-365/excel>
- Microsoft. (2021b). O que é o Power BI? Disponível em: <https://docs.microsoft.com/pt-pt/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>
- Mintzberg, H. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados (4ª Edição)*. Porto Alegre, Artmed.
- Molina, L. G., & Santos, J. C. (2019). Gestão da Informação e a 4ª Revolução Industrial. *A to Z: novas práticas em informação e conhecimento*, 8(2), 39-48. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/65784>
- Ossa, J. A. G. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*, 28(122).
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. (4ª Edição)*. Paris: Armand Colin.

- Paletta, F. C., Silva, L. G., & Santos, T. (2017). Informação empresarial: conceitos de relevância e pertinência aplicados a mídias sociais. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 13(1), 2-14.
- Paulino, M. L. S. (2010). Sistemas de controle administrativo no franchising: aliando controle e flexibilidade estratégica. *Revista Organizações em Contexto*, 6(12), 28-55. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5342/534256505002.pdf>
- Pearlson, K. E., & Saunders, C. S. (2013). *Strategic management of information systems: international student version (5th Edition)*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Porém, M. E., dos Santos, V. C. B., & Belluzzo, R. C. B. (2012). Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. *Intexto*, (27), 195-212. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/intexto/article/view/22959>
- Porter, M. E. (2005). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrentes*. Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ.
- Rezende, D. A. (2002). *Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial*. São Paulo: Editora Atlas.
- Rezende, Y. (2002). Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da Informação*, 31(2), 120-128. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652002000200013&script=sci_arttext&tlng=pt
- Ribeiro, A., Marchi, L., Imperatore, L. G., & Galhardo, M. (2013). *Gestão estratégica do franchising: Como construir redes de franquia de sucesso*. São Paulo: DVS Editora.
- Rizzo, G. A., & Falsarella, O. M. (2006). Estrutura informacional para monitoramento do planejamento estratégico apoiado no balance scorecard. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 2(2), 113-137. Disponível em: <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/67.pdf>
- Roesch, S. M. A., Becker, G. V., & de Mello, M. I. (2000). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Editora Atlas.
- Roque, A. A. S. (2018). *Franquias: Tudo o que você precisa saber*. Joinville, SC: Editora Clube dos Autores.
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic Management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown.
- Silva, V. L. S., & Azevedo, P. F. D. (2007). Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(SPE1), 129-152. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552007000500007&script=sci_arttext&tlng=pt
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artmed.
- Tarapanoff, K. (2006). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Disponível em: <https://livroaberto.ibict.br/handle/1/465>
- Targino, M. G., Camboim, L. G., & Garcia, J. C. R. (2015). Gestão Estratégica da Informação como Temática na Ciência da Informação. *Ciência da Informação em Revista*, 2(3), 29-42. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/viewFile/1851/1712>
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

- Torres, R. F., & Neves, J. T. D. R. (2008). Gestão estratégica da informação: estudo de caso em uma prestadora de serviços de tecnologia da informação. *DataGramaZero-Revista de Ciência da Informação*, 9(1). Disponível em: https://brapci.inf.br/repositorio/2010/01/pdf_a0bc9c4d8e_0007577.pdf
- Trisotto, F. (2020, Dezembro 31). Isolamento, auxílio, retomada, nova onda: como a Covid-19 mexeu com a economia. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/covid-19-impacto-economia-brasileira-2020/>
- Vance, P. S, Fávero, L. P. L., & Luppe, M. R. (2008). Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. *Revista de Administração-RAUSP*, 43(1), 59-71. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417484005.pdf>
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- Viana, I. A, Júnior, A. T. P., & Tavares, R. A. (2014). Gestão Documental: o uso da prática e da gestão estratégica tecnológica. *Revista Expectativa*, 13(1), 105-102.

Apêndice I – Questionário das Entrevistas com Franqueados

1. Identificação:

Tempo de atuação como franqueado:	
Função que exerce na sua franquia:	
Número de franquias que possui:	
Participa ou participou do conselho de franqueados?	

- Se possível responda:

Em média quanto a franquia faturou em 2019:	
Em média quanto a franquia faturou em 2020:	

2. Caracterização da Rede:

Setor de Atuação:	
Ano de fundação:	
Quantas unidades possui no Brasil?	
Quantas unidades possui no estado?	

3. Informação e Relacionamento:

- A sua franquia possui algum tipo de métrica ou relatório de desempenho? Em caso afirmativo, estes dados são transmitidos para a franqueadora?
- Com qual setor da franqueadora geralmente se comunica?
- Como é o contato com a franqueadora? Quais os canais utilizados? Há um padrão ou normas pré-estabelecidas?
- Quais as principais informações que a franquia passa para franqueadora? Com que frequência essas informações são transmitidas?
- Que tipos de informações a franqueadora transmite para suas franquias?

4. Gestão da Informação:

- Quais as ferramentas que você, como franqueado, utiliza para guardar e gerir as informações/documentos que envia para franqueadora? Existe um padrão pré-estabelecido?
- Existe algum colaborador na franquia responsável pela gestão de informação que pesquise/analise o ambiente interno e externo da organização no presente, assim como as tendências que possam ocorrer no futuro?
- (Caso a resposta para pergunta anterior seja, SIM): Onde as informações são obtidas e armazenadas? Como estes dados são utilizados?
- (Caso a resposta para pergunta anterior seja, NÃO): É realizada alguma espécie de coleta de dados relativos ao ambiente interno e externo, tendências de mercado e o que pode vir a ocorrer no futuro? Em caso afirmativo, como essa coleta de dados é realizada?

5. Influência dos Franqueados:

- Durante a sua vivência como franqueado, ideias ou sugestões originadas em franquias foram implementadas pela empresa franqueadora? Em caso afirmativo, poderia citar algum exemplo?
- A franqueadora permite que o franqueado faça adaptações de acordo com a região na qual está inserida? Em caso afirmativo, com que frequência você acredita que essas adaptações ocorrem?

- Acredita que os franqueados influenciam de alguma maneira na gestão estratégica da organização? Em caso afirmativo, como isso ocorre?

5.1 Conselho de Franqueados:

- A empresa possui conselho de franqueados?

5.1.1.A. Caso Possuam Conselho de Franqueados:

- Em média quantos franqueados fazem parte do conselho?
- Os franqueados colaboram com sugestões para o conselho informar ao franqueador?
- As ideias costumam ser implementadas pelo franqueador?
- O conselho influencia em assuntos estratégicos, como por exemplo, preço e portfólio dos produtos, promoções, estrutura e assistência do franqueador?

5.1.1.B. Caso Não Possuam Conselho de Franqueados:

- Como funciona a comunicação da empresa com os franqueados para tratar de assuntos gerais da empresa?
- Os franqueados colaboram com sugestões e ideias para o franqueador?
- As ideias costumam ser implementadas pelo franqueador?
- Qual a influência dos franqueados em assuntos estratégicos, como por exemplo, preço e portfólio dos produtos, promoções e estrutura?

6. Gestão Estratégica e Tomada de Decisão:

- Na sua percepção, como é realizada a gestão estratégica da marca? Há envolvimento dos franqueados no planejamento estratégico da empresa? Existem reuniões periódicas ou algo do tipo?
- Na sua opinião, quais as principais fontes de informação utilizadas na gestão estratégica da empresa?
- Você acredita que informações externas podem influenciar a tomada de decisões estratégicas?
- Na sua percepção, de que forma as informações que a franqueadora obtém através dos franqueados podem influenciar a gestão estratégica e tomada de decisões dentro da empresa?

Apêndice II – Questionário das Entrevistas com Franqueadores

1. Identificação:

Tempo de atuação como franqueador:	
Função que exerce na rede:	
Setor de atuação:	
Ano de fundação:	
Número de lojas próprias:	
Número de franquias:	

- Se possível responda:

Em média quanto a franquia faturou em 2019:	
Em média quanto a franquia faturou em 2020:	

2. Informação e Relacionamento:

- A rede possui algum indicador ou relatório relacionado ao desempenho de suas franquias?
- Como é realizado o contato com os franqueados? Quais os canais utilizados? Há um padrão ou normas pré-estabelecidas?
- Quais as principais informações recebidas através das franquias? Com que frequência as franquias transmitem essas informações?
- Que tipos de informações a franqueadora transmite para suas franquias? Com que frequência essas informações são transmitidas?

3. Gestão da Informação:

- Quais as ferramentas utilizadas para guardar e gerir as informações/documentos que os franqueados encaminham para franqueadora? Existe um padrão pré-estabelecido?
- Existe algum colaborador/setor responsável pela gestão de informação que pesquise/analise o ambiente interno e externo no presente, assim como tendências que possam ocorrer no futuro?
- (Caso a resposta para pergunta anterior seja, SIM): Onde as informações são obtidas e armazenadas? Como estes dados são utilizados?
- (Caso a resposta para pergunta anterior seja, NÃO): É realizada alguma espécie de coleta de dados relativos ao ambiente interno e externo, tendências de mercado e o que pode vir a ocorrer no futuro? Como essa coleta de dados é realizada? Como estes dados são utilizados?

4. Influência dos Franqueados:

- Ideias ou sugestões originadas em franquias já foram implementadas pela rede? Em caso afirmativo, poderia citar um exemplo?
- A rede permite que o franqueado faça adaptações de acordo com a região na qual está inserida? Com que frequência essas adaptações ocorrem?
- Os franqueados influenciam de alguma maneira na gestão estratégica da organização? Em caso afirmativo, como isso ocorre?

4.1 Conselho de Franqueados:

- A empresa possui conselho de franqueados?

4.1.1.A. Caso Possuam Conselho de Franqueados:

- Em média quantos franqueados fazem parte do conselho?
- Os franqueados colaboram com sugestões para o conselho informar a franqueadora?
- As ideias recebidas através do conselho costumam ser implementadas?
- O conselho influencia em assuntos estratégicos, como por exemplo, preço e portfólio dos produtos, promoções, estrutura e assistência do franqueador?

4.1.1.B. Caso Não Possuam Conselho de Franqueados:

- Como funciona a comunicação da marca com os franqueados para tratar de assuntos gerais da empresa?
- Os franqueados colaboram com sugestões e ideias?
- As ideias costumam ser implementadas pela rede?
- Qual a influência dos franqueados em assuntos estratégicos, como por exemplo, preço e portfólio dos produtos, promoções e estrutura?

5. Gestão Estratégica e Tomada de Decisão:

- Como é realizada a gestão estratégica da marca? Há envolvimento dos franqueados no planejamento estratégico da empresa? Existem reuniões periódicas ou algo do tipo?
- Quais as principais fontes de informação utilizadas na gestão estratégica da empresa?
- Informações externas podem influenciar a tomada de decisões estratégicas?
- De que forma as informações obtidas através dos seus franqueados podem influenciar a gestão estratégica e tomada de decisões dentro da empresa?

Apêndice III – Questionário da Entrevista com Consultor

1. Identificação:

Nome:	
Empresa:	
Função que exerce:	
Formação:	

2. Informação e Relacionamento:

- Na sua percepção, é importante que as franquias possuam algum tipo de métrica ou relatório de desempenho? Em caso afirmativo, estes dados devem ser transmitidos para a franqueadora?
- Quais as principais informações que as franquias devem passar para as franqueadoras? Com que frequência essas informações devem ser transmitidas?

3. Gestão da Informação:

- Na sua percepção, como deve ocorrer o contato dos franqueados com a franqueadora? Quais os canais utilizados? Deve existir um padrão ou normas pré-estabelecidas?
- Quais as ferramentas utilizadas pelas franquias para guardar e gerir as informações/documentos que são enviados para franqueadora?
- Na sua percepção, é necessário que a franquia possua um colaborador responsável pela gestão de informação que pesquise/analise o ambiente interno e externo da organização no presente, assim como as tendências que possam ocorrer no futuro?
- (Caso a resposta para pergunta anterior seja, SIM): Na sua percepção, onde essas informações são obtidas e armazenadas? Como estes dados devem ser utilizados?
- (Caso a resposta para pergunta anterior seja, NÃO): Na sua percepção, deve ser realizada alguma espécie de coleta de dados relativos ao ambiente interno e externo, tendências de mercado e o que pode vir a ocorrer no futuro? Em caso afirmativo, como essa coleta de dados deve ser realizada?

4. Influência dos Franqueados:

- Na sua percepção, com que frequência ideias ou sugestões originadas em franquias são implementadas pelas franqueadoras?
- Na sua percepção, com que frequência as franqueadoras permitem que seus franqueados façam adaptações de acordo com a região na qual atuam?
- Acredita que os franqueados influenciam de alguma maneira na gestão estratégica das franqueadoras? Em caso afirmativo, como isso ocorre?

4.1 Conselho de Franqueados:

- Na sua percepção, qual a importância do conselho de franqueados?
- Acredita que o conselho influencia em assuntos estratégicos, como por exemplo, preço e portfólio dos produtos, promoções, estrutura e assistência do franqueador?

5. Gestão Estratégica e Tomada de Decisão:

- Na sua percepção, como é realizada a gestão estratégica de redes de franchising? Há envolvimento dos franqueados no planejamento estratégico?
- Na sua opinião, quais as principais fontes de informação utilizadas na gestão estratégica das redes de franchising?
- Você acredita que informações externas podem influenciar a tomada de decisões estratégicas? Você poderia citar alguns exemplos?
- Na sua percepção, de que forma as informações que a franqueadora obtém através dos franqueados podem influenciar na sua gestão estratégica e tomada de decisões?