



IV SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A BUSCA DO SUCESSO EM PROJETOS DE MICROFRANQUIAS

SIDNEY LINCOLN VITORINO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
sidneylvitorino@gmail.com

ROSARIA DE FATIMA SEGGER MACRI RUSSO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
rosariarusso@r2dm.com.br

Agradecemos 3s pessoas que gentilmente participaram da pesquisa, 3 a empresa que prontamente decidiu colaborar com o fornecimento de insumos para a pesquisa e aos mestres que sempre nos apoiaram para o alcance da conclus3o dessa pesquisa.



A BUSCA DO SUCESSO EM PROJETOS DE MICROFRANQUIAS

Resumo

A gestão de projetos pode aplicar técnicas estruturadas com o objetivo de viabilizar o sucesso de um projeto, sendo uma das recomendações avaliarem o sucesso sob o aspecto das dimensões de eficiência do projeto; impacto no cliente; impacto na equipe; sucesso direto nos negócios e estar preparado para o futuro. Esta pesquisa tem como objetivo responder como é a visão do franqueador e do franqueado sobre a busca do sucesso na implantação do projeto de uma microfranquia, para tanto teve como metodologia um estudo de caso único em uma microfranquia, tendo sido realizadas entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e triangulação dos dados. Obteve-se como resultado que há um desalinhamento nas expectativas do franqueador e do franqueado, que estabelecem critérios conflitantes, sendo que ambos têm visões limitadas um do outro e acabam menosprezando o interesse alheio. Conclui-se levando em conta que a razão do sucesso é dependente dos dois atores e ambos são beneficiados ou prejudicados pelo nível de sucesso alcançado, que se faz necessário o alinhamento prévio de suas expectativas e atuações e que os dois devem estar empenhados em solucionar o desafio que apesar de afetar individualmente e exigir competências específicas, geram impacto para todos envolvidos nas franquias.

Palavras-chave: Microfranquias, Gestão de Projetos e Sucesso em Projetos.

SUCCESS IN SEARCH MICROFRANQUIAS PROJECTS

Abstract

Project management can apply techniques structured in order to enable the success of a project, one of the recommendations evaluate success from the aspect of design efficiency dimensions; customer impact; impact on staff; Direct success in business and be prepared for the future. This research aims to answer how the franchisor's vision and the franchisee on the pursuit of success in the implementation of the project of a microfranchising for both was to approach a single case study in a microfranchising, having been carried out semi-structured interviews, analysis documents and data triangulation. It was obtained as a result there is a misalignment of expectations franchisor and the franchisee, which provide conflicting criteria, both of which have limited views of each other and end up despising the other's interest. In conclusion, taking into account that the reason for success is dependent on two actors and both are benefited or harmed by the reached level of success that the previous alignment of their expectations and performances and that both must be committed to resolving the is necessary challenge although individually affect and require specific skills, generate impact for all involved in the deductibles.

Keywords: Microfranquias, Project Management and Success Project.



1. Introdução

O mundo tem sofrido grandes abalos financeiros que impactaram em vários setores e economias. As crises afetaram a inflação, a renda, o consumo, o emprego e a produção, gerando perda de crescimento e desenvolvimento em quase todas as indústrias. O setor de franchising foi o que menos foi impactado pelas crises mundiais frente a outros setores (Lima, Luna, & Sousa, 2012).

De acordo com esses autores o motivo da força deste setor é haver crescente número de empreendedores que buscam investimentos mais seguros. Eles optam pelo sistema de franchising, atraídos pelo surgimento e consolidação de marcas nacionais e internacionais. Desta forma este sistema mostra-se uma alternativa com maior segurança para quem deseja empreender ou expandir um negócio.

Lima et al. (2012) descrevem que o setor de franchising é promissor, que já contribui em 3% na formação do PIB brasileiro, pois ainda tem espaço para crescer. Ao verificarmos esse dado e compararmos a participação do mesmo setor nos EUA e sua contribuição para o PIB americano, vislumbramos um oportuno crescimento no Brasil, pois ressaltam Dant, Grünhagen, & Windsperger (2011) que nesse país o setor já participa em mais de 20% e gera mais de 17 milhões de empregos.

Bernard (2008) relata que franchising é um modelo de ampliação e desenvolvimento do negócio baseado em uma rede de empresas denominadas franquias, que usa como técnica para se expandir o compartilhamento do investimento, da gestão e dos riscos. É um sistema em que alguns empreendedores aderem em busca de maior velocidade e segurança na criação de suas empresas. E trata-se de um conceito de também compartilhar, produtos, serviços e inclusive a ideia de como gerir o negócio e os seus recursos (El Bercovitz, 2002).

A franquia difere de uma empresa comum em que o empreendedor tem que buscar sozinho conhecimento para gerar resultado. Nela o dono da marca chamado de “franqueador” sede ao empreendedor “franqueado” após o pagamento de uma taxa, o direito de aproveitar os seus recursos sob uma marca já consolidada, e transfere a própria responsabilidade de gerir diretamente uma ou mais unidades. Ela também objetiva dividir os riscos, além do investimento do franqueador na expansão de seu negócio (Melo, Borini, & Cunha, 2014).

Desse modelo de negócio nasceu a microfranquia, com teto máximo de investimento inicial é de aproximadamente R\$ 80 mil, valor baseado no triplo do PIB anual per capto brasileiro Melo et al. (2014). Essa diferenciação na regra de investimento inicial foi estabelecida pela Associação Brasileira de Franchising-ABF. Ela foi criada para atender a demanda da classe popular empreendedora, aderente ao novo modelo de franquia sem diferenças nas praticas da relação franqueado e franqueador. Essa regra de investimento inicial que diferencia os dois modelos de negócio foi estabelecido pela Associação Brasileira de Franchising-ABF.

Siluk, Neuenfeldt, & Marques (2013) diz que as franquias demandam um estilo próprio de gestão. Exigindo técnicas diferenciadas para lidar com interesses múltiplos de franqueador, franqueado e cliente. Em situações como esta a gestão de projetos aplica técnicas estruturadas, com o objetivo de viabilizar o enfrentamento de desafios e organizar as atividades que excedem os limites triviais de uma operação (PMI, 2013).

O PMI (2013) sugere que as boas práticas em gestão de projetos sejam realizadas através da aplicação das técnicas, habilidades e ferramentas utilizadas e desempenhadas por equipes de projetos. Estas equipes podem ser exclusivas ou realocadas das operações da própria empresa para um ou mais projetos e coordenadas por um gerente de projetos interno ou de terceiros. Estas equipes colocam em prática os projetos provenientes do planejamento estratégico e gerencial em busca do sucesso do negócio.



A gestão de projetos colabora com os planos estratégicos e gerenciais inclusive nas escolhas acerca das melhores opções de projetos. Eles são escolhidos pelo melhor alinhamento aos objetivos estratégicos do negócio, dos quais fazem parte de um programa de projetos, inserido em um portfólio de projetos que aplica de forma estruturada os conhecimentos, ferramentas, técnicas e processos (PMI, 2013).

A gestão de projetos colabora para o alcance do sucesso de projetos padrões ou diferenciados como pode ser o caso da implantação de uma Microfranquia. No entanto apesar de haver várias pesquisas sobre a temática sucesso, ainda não alcançaram um consenso teórico a não ser pelo fato de que sucesso é dependente da expectativa do cliente e pode variar com o passar do tempo (Shenhar & Dvir, 2007).

Shenhar & Dvir (2007) recomenda que se avalie o sucesso em projetos sob o aspecto de cinco dimensões: eficiência do projeto, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso direto nos negócios e estar preparado para o futuro. De acordo com esses autores esta forma de avaliação torna possível a efetiva mensuração do sucesso de um projeto.

Esta pesquisa se trata de um estudo de caso único em uma empresa do sistema de microfranquias e pretende responder como é a visão do franqueador e do franqueado sobre a busca do sucesso na implantação do projeto de uma microfranquias. Serão realizadas entrevistas e análise de documentos a fim de analisar os critérios que são considerados para o sucesso destas unidades.

O caso estudado tem como relevância a importância socioeconômica das microfranquias e o pouco volume de estudos sobre o tema. Visa contribuir com a academia agregando conhecimento e aquecendo o debate acerca do tema; para o mercado identificando e sugerindo melhorias para a escolha dos critérios no modelo atual e para a sociedade colaborando para o crescente número de emprego e renda do país.

No próximo item será abordado o referencial teórico que se baseia em três temas: microfranquias, gestão de projetos e sucesso em projetos. Na sequência será demonstrada uma síntese dos temas. O quarto item deste artigo, consiste na metodologia aplicada no estudo de caso, em quinto na análise das entrevistas, contrastando-se com a literatura estudada. Finaliza-se este artigo, com a apresentação das considerações, pelas quais se farão algumas recomendações.

2. Referencial Teórico Introdução

Neste capítulo abordarmos os principais conceitos a respeito de microfranquias, gestão de projetos e sucesso. Ele tem o objetivo de referenciar os temas de acordo com os teóricos especialistas e ainda apresentar o consenso atual, além de demonstrar a consistente relação entre esses três eixos teóricos.

2.1. Microfranquias

O conceito de *franchising* surgiu nos EUA por volta do final da década 1850 com a intenção de Isac Singer de distribuir suas máquinas de costura, mas foi só após 1920 que o segmento teve maior expansão, com as cadeias de restaurantes como KFC em 1930 e os fast-food como Dunkin Donuts, Burger King e o McDonald na década de 1950 (Dant et al., 2011).

Em meados da década de 60 o governo criou uma linha de crédito para fomentar o sistema e um ano depois já havia mais de 340 mil empresas neste modelo colaborando com o

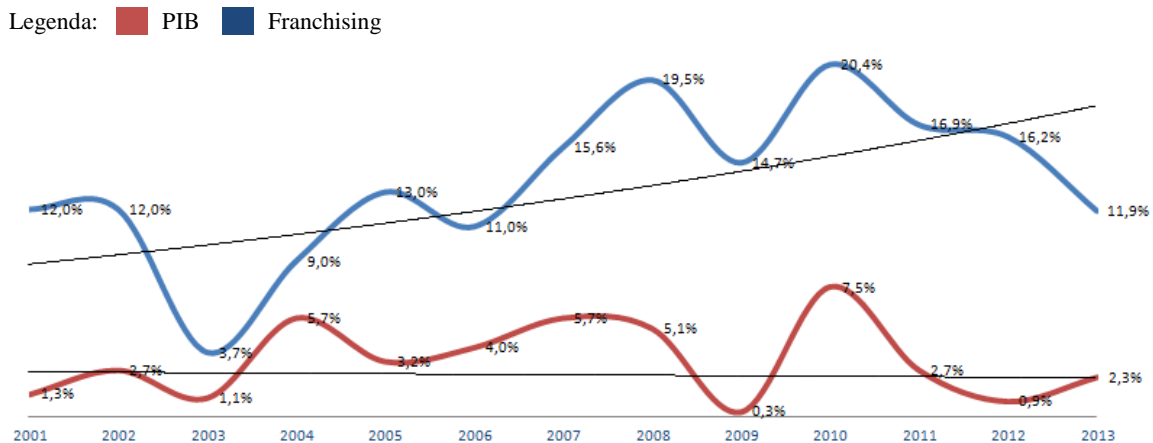


seu amadurecimento. O sistema evoluiu na mesma década para 10% do PIB americano e em vinte anos já representava um terço das vendas do varejo (Vasconcelos & Gelman, 1987).

Em 2011 o setor de *franchising* já era o que mais crescia nas exportações como forte gerador de divisas compondo mais de 40% do varejo dos EUA, considerado então um setor maduro Siluk et al. (2013). Já a primeira franquia brasileira de Artur de Almeida Sampaio a Calçados Stella surgiu por volta de 1910, mas o segmento só ganhou força em meados da década de 80, época que foi fundada a Associação Brasileira de Franchising [ABF], Pérsico & Paula (2013). De acordo com os autores a Lei 8.955 de franquias que regulamenta as relações, direitos e obrigações do franqueado e franqueador, foi sancionada em 1994 formalizando legalmente o setor de franquias no Brasil, que tem se estruturado e recebido grandes marcas internacionais. Desde então tem mostrando uma tendência de crescimento interessante mesmo diante das crises mundiais que também afetam o país (ABF, 2013; Lima et al., 2012).

Durante a crise de 2008 todos os setores foram abalados nos EUA, mesmo em menor teor inclusive o de franquias sofreu queda de faturamento e de número de unidades franqueadas *International Franchise Association Educational Foundation* [IFAEF] (2013). No entanto como podemos checar na figura 01, no Brasil o setor de franquias, manteve seu nível de crescimento em faturamento, mesmo após uma ligeira queda em 2009. Em 2010 demonstrou excelente recuperação só voltando a cair em 2012, mas ainda assim sempre apresentou indicador acima do índice do PIB brasileiro.

Figura 01 – Comparação no Brasil da Evolução do PIB e Setor de *Franchising*



Fonte: ABF (2013) adaptado pelos autores.

A *International Franchise Association* [IFA] é a uma organização nascida em 1960 para fomentar o setor de *franchising* americano, a empresa que tem o mesmo objetivo no Brasil é a Associação Brasileira de Franquias [ABF]. As duas atuam gerando conhecimento, estimulando e promovendo o setor, além de criar e regular as boas práticas. (ABF, 2013; IFAEF, 2013)

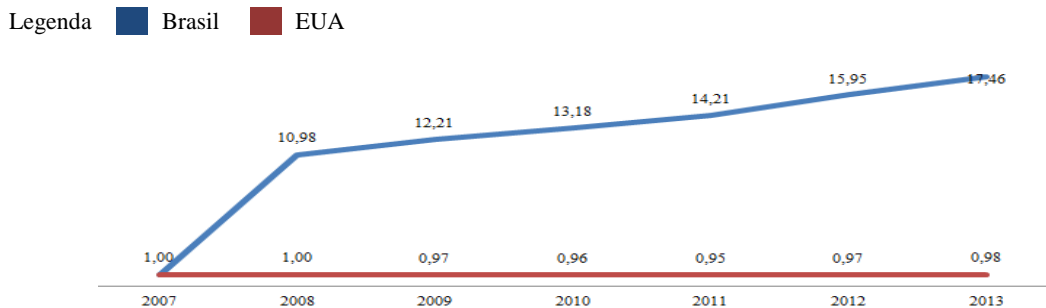
Segundo o IFAEF (2013) as franquias americanas atuam em diversos setores fornecendo produtos e serviços providos por mais de 757 mil unidades de franquia, já no Brasil segundo a ABF (2013) há quase 116 mil unidades franqueadas, que também atuam em vários segmentos. Como mostrado na figura 02 à comparação do desempenho dos dois países, houve contínuo crescimento e melhor desempenho dado à pujança do setor no Brasil, mesmo durante a crise econômica americana de 2008 que abalou vários países.

Na figura 02 compara-se a evolução do setor nos EUA e no Brasil, a partir de 2007. Pode-se notar a singela alternância nos números de redes de franquias americanas com



tendência de diminuição enquanto no Brasil é considerável o aumento do número de redes de franquias, mostrando uma tendência de crescimento no número de redes de franquias.

Figura 02 – Base de Comparação do Setor no Brasil com os EUA



Fonte: (ABF, 2013; IFAEF, 2013) figura criada pelos autores.

Segundo Combs & Castrogiovanni (1993) o modelo de negócio de franquias é sustentado pelas teorias: da escassez de recursos estratégicos, agência e distribuição dos riscos. Ele usa a mão de obra e o recurso financeiro do franqueado e aproveita a expertise e informações do franqueador que demorariam anos para serem adquiridas. Divide os riscos e a responsabilidade com maior chance de sobrevivência ante os outros negócios (ABF & Serviço Brasileiro de Apoio as Pequenas e Micro Empresas [SEBRAE], 2014; Lima et al., 2012; Melo et al., 2014).

As franquias tornam-se competitivas ao compartilhar experiência, riscos e gestão, estas mesmas características são encontradas em microfranquias, que só se diferem das franquias no quesito de investimento inicial. Todas as prerrogativas de transferência de conhecimento, suporte e serviços são similares, a diferença entre as duas opções é que para franquia não há limite de investimento (Melo et al., 2014).

Nascido há pouco mais de dez anos no exterior para solucionar problemas sociais na base da pirâmide, prestava serviços sociais no setor da saúde e educação. No Brasil está focado na prestação de serviço para a classe C e acaba gerando emprego, renda e inclusão do empreendedor que dispõe de pouco recurso, diminui a informalização empresarial e ainda colabora com a diminuição da mortalidade empresarial. O segmento de microfranquias já possui grande representatividade na economia nacional (Melo et al., 2014).

Este formato de negócio no Brasil foi padronizado e estruturado pela ABF em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e divulgado no Guia Oficial de Orientação de Franquias. Para as microfranquias o investimento inicial tem teto máximo estabelecido em R\$ 80 mil. Para encontrar este valor se multiplica por três, o valor do PIB anual per capto brasileiro (Melo et al., 2014).

Segundo PMI (2013) uma das principais características da gestão de projetos é sua replicabilidade de gestão, ou seja, quando comparamos os processos dos projetos eles não se diferem na sua forma de gerir. Se um projeto de microfranquia também é desenvolvido em processos, desde o planejamento até a implantação e avaliação dos seus resultados. Podemos considerar este projeto como passivo de ser gerido por uma gestão de projetos.

De acordo com ABF & SEBRAE (2014); Cherto (2012); Pérsico & Paula (2013), o franqueador e o franqueado possui algumas expectativas ou critérios que visam apoiar o alcance do sucesso de suas franquias ou microfranquias. Estes critérios variam conforme a abordagem de análise pela visão do franqueador ou do franqueado. Em cada uma das visões há um consenso entre os autores culminando em duas linhas de expectativas e critérios.



Demonstramos na figura 03, a listagem das duas abordagens que a literatura diz ser considerado importante individualmente pelo franqueador ou pelo franqueado na busca do sucesso da franquia. O que eles estabelecem como critérios ou tomam como expectativa em suas visões. Com o objetivo de que se complementem e apresentem o que esperam mutuamente como critérios de sucesso da implementação de uma rede de franquias.

Figura 03 – Comparação da abordagem dos Critérios de Sucesso para Franqueado e Franqueador

O franqueado acredita que para a franquia alcançar sucesso deve haver ou depende de:	O franqueador acredita que para a franquia alcançar sucesso deve haver ou depende de:
<ul style="list-style-type: none">• Maior alinhamento do perfil do franqueado x franquia	<ul style="list-style-type: none">• Definição clara da capacidade do franqueado: administrativa / empreendedora / financeira
<ul style="list-style-type: none">• Participar e ser aprovado no processo de seleção	<ul style="list-style-type: none">• A não mixagem de sócio desconhecidos em uma mesma unidade
<ul style="list-style-type: none">• Escolha ideal do ponto	<ul style="list-style-type: none">• Definição dos pontos das unidades adequando ao modelo de negócio da rede
<ul style="list-style-type: none">• Estabelecimento de território de atuação e possibilidade de expansão de unidades	<ul style="list-style-type: none">• Comprometimento com a elaboração e implementação dos planos estratégicos e de marketing da rede
<ul style="list-style-type: none">• Suporte oferecido pelo franqueador	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação clara, objetiva e constante
<ul style="list-style-type: none">• Capacidade financeira do franqueado	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade financeira inicial e a posterior do franqueador para investimentos iniciais e de expansão da rede
<ul style="list-style-type: none">• Capacitar-se, implantar, iniciar e gerenciar o negócio	<ul style="list-style-type: none">• Envolvimento e comprometimento do franqueado com a manutenção e crescimento da rede
<ul style="list-style-type: none">• Tipos de produtos e serviços ofertados ao mercado	<ul style="list-style-type: none">• Parceria forte com os fornecedores e garantia de continuidade de fornecimento e nível de qualidade

Fonte: ABF & SEBRAE, 2014; Cherto, 2012; Pérsico & Paula (2013) adaptado pelos autores.

De acordo com experiências de consultores europeus com franquias francesas existem três sinergias que devem ser levadas em conta ao se formatar uma rede de franquia. Sinergia de sucesso baseada na teoria da escassez paga com a taxa inicial; sinergia de crescimento que deriva de serviços prestados para a promoção do crescimento do negócio financiado pelos *royalties* e sinergia de controle determinada por regras básicas, manuais e contratos (Bernard, 2008).

O alcance dessas sinergias, suportado pela gestão de projetos, pode alinhar os critérios e expectativas do franqueado e franqueador. Isso pode ser considerada uma tarefa importante para o sucesso das unidades e toda a rede de franquia. Essas sinergias podem ser enquadradas em processos e uma a uma ser descrita, desenvolvida e implementada para que se formate de forma eficiente uma franquia e atenda ambos os critérios e expectativas dos envolvidos.

A implantação da microfranquia é considerada um projeto, pois tem um tempo específico a ser desenvolvido e tem especificidades únicas nessa implantação. Assim, a aplicação da gestão de projetos nessa implantação é fundamental para que ela seja bem sucedida.

3. Gestão de projeto

A gestão de projetos é uma atividade administrativa do campo das ciências sociais, que visa dar condição às organizações de competir em ambientes complexos e em constante

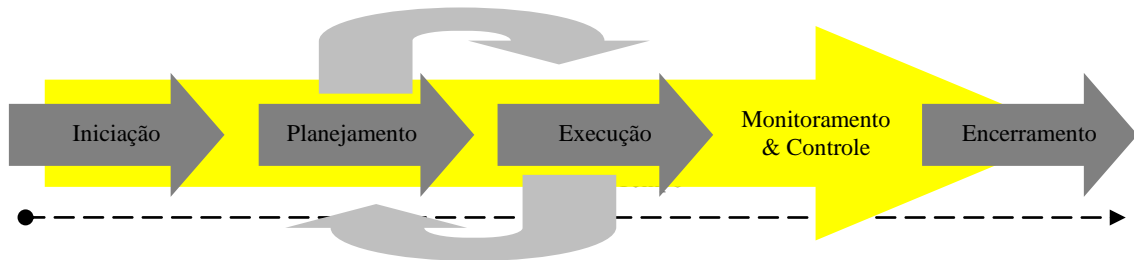


mutação. Para isso ela evoluiu no tempo agregando ferramentas de gestão desenvolvidas por organizações fomentadoras do segmento, academia e seus praticantes. A gestão de projetos prepara a empresa de forma estruturada e competitiva, embasada em três dimensões: organizacional, de equipe e individual (Carvalho & Rabechini Jr., 2011).

Segundo PMI (2013) diariamente as organizações precisam se adaptar para vencer os desafios de competir num mercado em constante mudança. A gestão de projetos como ferramenta estratégica de competição, mostra ser uma alternativa considerável neste caso, pois estes desafios tem se intensificado na última década, exigindo técnicas específicas e arrojadas para operações inusitadas.

De acordo com PMI (2013), a gestão de projetos se divide em projetos, programas e portfólios, os quais exigem que técnicas sejam aplicadas de acordo com uma sequência de grupos de processos. Estes grupos de processos são definidos em cinco itens: processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento & controle e encerramento. Conforme demonstrado na figura 02 eles têm o objetivo de dar condição de gerenciamento do projeto.

Figura 04 – Grupo de Processos da Gestão de Projetos



Fonte: PMI (2013) adaptado pelos autores.

O PMI (2013) destaca que existem dez áreas de conhecimento na gestão de projetos e que elas estão distribuídas nos cinco grupos de processos, apesar de não necessariamente ser utilizada na totalidade em um mesmo projeto. Em cada processo as atividades interagem interdependente podendo começar cada uma quando acaba outra ou começar e/ou acabar simultaneamente a outra. Esses processos demandam comportamentos de alto desempenho dos indivíduos, equipe e elas são influenciadas pela cultura organizacional, ambiente externo e etc.

As equipes de projetos praticam seus conhecimentos e habilidades e podem utilizar as ferramentas e técnicas até das dez áreas de conhecimento da gestão de projetos empenhadas nos objetivos estratégicos do negócio, em um cenário que várias empresas competem pelo mesmo cliente e/ou mercado. Uma alternativa para ganhar competitividade é expandir por um projeto de microfranquia, nesse caso a equipe de projetos poderia suportar o negócio na busca da sua fatia de sucesso por meio deste tipo de projeto.

Demonstramos na figura 05 as áreas de conhecimento da gestão de projetos estabelecidas pelo PMI e registradas no PMBOK como boas práticas. Todavia um projeto pode não fazer uso de todas elas com a mesma intensidade, mas foram desenvolvidas para que possam ser utilizadas em qualquer tipo de projeto (PMI, 2013).



Figura 05 – Dez Áreas de Conhecimento de Projetos

Áreas	Funções das Áreas de Conhecimento
Integração	Deve integrar todas as áreas para que possam dentro do escopo, orçamento e prazo se comunicarem eficazmente, motivando, mitigando os riscos e atingindo a qualidade esperada pelo cliente. Além de colaborar para a escolha da alocação dos recursos e integração das áreas.
Escopo	Deve demonstrar o formato do projeto, bem como a ordem de suas fases, tarefas e respectivas interdependências, além de definir o projeto e como será desenvolvido.
Tempo	Deve gerenciar a duração das tarefas total e individuais do projeto, além de suas interdependências. É gerenciada a partir de ferramentas de cronogramas entre outras ferramentas
Custos	Deve gerenciar os recursos financeiros do projeto, como por exemplo, a partir dos marcos de pagamento, gestão de custos e fluxo financeiro dos projetos
Qualidade	Deve garantir o atendimento das expectativas do cliente estabelecida no escopo podendo exceder a níveis considerados básicos de qualidade. Faz uso de ferramentas da gestão da qualidade.
Recursos Humanos	Deve formar, preparar e desenvolver as equipes e indivíduos para adquirir competências, realizar com técnicas as tarefas e atingir comportamentos de alto desempenho.
Comunicação	Deve engajar os stakeholders a partir da comunicação inteligente do projeto.
Risco	Deve transformar o maior número de incertezas em riscos e os mitigar a partir da gestão dos riscos do projeto.
Aquisições	Deve gerenciar a escolha, homologação e avaliação dos fornecedores em todas as fases do projeto. Além de validar a qualidade e custos dos produtos.
Stakeholders	Deve gerenciar o impacto dos interesses de todas as pessoas direta e indiretamente interessadas no projeto, os munindo de informações e absorvendo recursos.

Fonte: PMI (2013) adaptada pelos autores.

3.1. Sucessos em Projetos

Para o PMI (2013) sucesso em projetos se configura com o cumprimento das restrições do escopo, do tempo, do custo, da qualidade, dos recursos e dos riscos pré-definidos para o projeto. O projeto deve atender à *baselines* estabelecidas pelos *stakeholders*, e ser testado em parte ou na totalidade antes da entrega. O PMI (2013) reforça que somente a sua conclusão possibilitaria a determinação do seu nível de sucesso.

Já para Vargas (2005) um projeto só pode ser considerado de sucesso quando além de atingir as premissas estabelecidas, ele também tiver utilizado todos os recursos adquiridos e sem desperdício, ter sofrido o mínimo possível de alterações de escopo, não ter sofrido restrição cliente no aceite, não interromper as atividades da organização e nem ferido os valores organizacionais. Caso contrário, o resultado não atenderá ao sucesso do projeto.

Shenhar & Dvir (2007) alerta que a maior atenção deva ser à capacidade de se adaptar aos desafios enfrentados pelo negócio, mesmo com toda a expertise da gestão de projetos. Eles descrevem que uma organização deve respeitar suas culturas, mas focar nos aspectos ligados ao cliente, suas expectativas e também aos desafios do ambiente interno e externo. Eles afirmam também que o sucesso é relativo às expectativas de cada um dos envolvidos e que estas expectativas podem variar no tempo.

Assim, esses autores sugerem que o sucesso de um projeto deve ser medido em cinco dimensões: eficiência do projeto; impacto no cliente; impacto na equipe; sucesso direto no negócio e estar preparado para o futuro. Afirmam que este conceito aproximasse de características que colaboram para criar diferenciais e aumentar a competitividade da organização, ainda que não seja uma garantia certa de sucesso.

Demonstramos mais detalhadamente essas dimensões na Figura 06, onde cada uma delas ela descrita e detalhada com suas respectivas explicações.



Figura 06 – Cinco Dimensões de Sucesso em Projetos

1. Eficiência do Projeto	2. Impacto no Cliente	3. Impacto na Equipe	4. Sucesso Direto no Negócio	5. Estar Preparado para o Futuro
Análise do prazo escopo e orçamento. No entanto, apesar de apresentar sucesso inicial, não garante a sua continuidade e nem os benefícios.	Nível de satisfação do cliente, quanto ao produto ou serviço, se ele seria capaz de continuar usando o produto e/ou adquirir novamente.	Ligada à satisfação da equipe, aprendizado, capacidade desenvolvida e retenção de talento.	Resultado do ganho de receita, lucros, mercado, experiência e/ou agregação de valor na organização.	Soma das competências, experiências, tecnologias e infraestrutura adquirida pela empresa.

Fonte: Shenhar & Dvir (2007) adaptado pelos autores.

A base escopo, prazo e orçamento são muito importantes para o sucesso, mas seria limitado levar em conta apenas estes indicadores. Existem outros atores envolvidos no projeto e ele deve agregar valor não apenas ao cliente, mas também à equipe e organização. Um projeto de sucesso é capaz de satisfazer o cliente ao longo do tempo, desenvolver a equipe e gerar ganho de competitividade ao negócio (Shenhar & Dvir, 2007).

3.2. Síntese do referencial teórico

De acordo com as dimensões de sucesso de Shenhar & Dvir (2007) a organização deve focar seus esforços em gerar aumento de competitividade para o negócio, cumprindo todas as outras dimensões. No entanto pode-se observar que de acordo com as propostas de ABF & SEBRAE (2014); Bernard (2008); Cherto (2012); Pérsico & Paula (2013) os projetos de microfranquias imprimem maior esforço da primeira até a quarta dimensão, que é de sucesso direto no negócio.

Figura 07 – Cinco Dimensões de Sucesso em Projetos de Franquias

Visão do Franqueado sobre as expectativas e critérios para o sucesso do projeto de acordo com a literatura				
1. Eficiência do Projeto	2. Impacto no Cliente	3. Impacto na Equipe	4. Sucesso Direto no Negócio	5. Estar Preparado para o Futuro
Análise, escolha da marca; Aprovação, contratação e implantação da franquia de acordo com a oferta, investimento e prazo estipulado pelo franqueador.	Nível de satisfação do franqueado, quanto à definição do ponto e tamanho do mercado disponível.	Nível de satisfação da equipe, quanto ao suporte do franqueador; Alinhamento do perfil de atuação do franqueado e o franqueador	Gama de serviços e produtos ofertados pela franquia e qualificação do franqueado no comércio e prestação do serviço	Capacidade financeira para continuar investindo no negócio



Visão do Franqueador sobre as expectativas e critérios para o sucesso do projeto de acordo com a literatura				
1. Eficiência do Projeto	2. Impacto no Cliente	3. Impacto na Equipe	4. Sucesso Direto no Negócio	5. Estar Preparado para o Futuro
Acerto na identificação, avaliação e aprovação dos sócios investidores na franquia.	Capacitar-se, implantar a franquia no ponto adequado, para gerar negócios e lucratividade o franqueado.	Capacidade na clareza e objetividade na comunicação para disseminar regras e experiência; - Capacidade do franqueado em absorver e praticar a experiência do franqueador.	Capacidade financeira do franqueado para implantar e operar; Comprometimento com o crescimento de toda a rede de franquias.	Capacidade do franqueador em realizar parcerias com fornecedores; - Capacidade do franqueador em desenvolver estratégias de marketing para a rede.
Final do projeto				

Fonte: Shenhar & Dvir (2007) adaptado pelos autores

Podemos observar inclusive no figura 08 que para os franqueados a visão de sucesso sugerida é ainda mais limitada que para os franqueadores. De acordo com as propostas de ABF & SEBRAE (2014); Bernard (2008); Cherto (2012); Pérsico & Paula (2013) o franqueado acaba focando em necessidades estruturais com impacto em suas expectativas, com média preocupação em relação à equipe e baixa em relação ao negócio e solidificação da rede para o futuro de acordo com as cinco dimensões de (Shenhar & Dvir, 2007).

Figura 08 – Dimensões de Sucesso Aplicada em Projetos de Franquias nas Visões de Franqueador e Franqueado

1. Território de atuação e possibilidade de expansão de unidades		2.		
Escolha ideal do ponto	3.	Suporte oferecido pelo franqueador	4.	Tipos de produtos ofertados
Participar e ser aprovado no processo de seleção	Alinhar perfil da franquia com o do franqueado	Capacitar-se, implantar, iniciar e gerenciar o negócio	5.	Capacidade financeira do franqueado
Definição do ponto adequada ao modelo de negócio	Comunicação clara e objetiva	Capacidade financeira do franqueador para iniciar e expandir a rede	Parceria forte com fornecedores para garantir qualidade	
Não mixagem de sócio desconhecidos na unidade	Capacidade Adm / Empreend / Financ do franqueado	Expectativa de comprometimento do franqueado com a rede	Comprometimento com estratégia e mkt da rede	
1. Eficiente de projeto	2. Impacto no cliente	3. Impacto na equipe	4. Sucesso direto no negócio	5. Estar preparado para o futuro
Prazo, escopo e orçamento	Nível de satisfação do cliente	Nível de satisfação, desenvolvimento e retenção da equipe	Nível de valor Agregado à organização	Nível de competitividade da organização

Legenda: Franqueado Franqueador

Fonte: Figura elaborada pelo autor.



A partir destas percepções faremos nossas proposições e buscaremos reforçar ou negar se na prática este fato é recorrente, para analisarmos e se for o caso sugerir melhorias nessa implementação.

4. Metodologia da Pesquisa

Para Yin (2010) uma pesquisa através de estudo de caso começa com uma minuciosa revisão da literatura. Em termos filosóficos usaremos nessa pesquisa uma abordagem interpretativista em uma análise qualitativa desenvolvida por intermédio de um estudo de caso único, relevante e representativo a outros casos semelhantes dadas a dimensão da empresa escolhida ante ao seu segmento. No qual se faz uma investigação imparcial, apenas descrevendo, compreendendo e interpretando um problema delimitado (Martins & Theóphilo, 2009).

A unidade de pesquisa define o sujeito do problema Yin (2010), neste caso foi uma rede de microfranquias e sua busca de sucesso sob a ótica do franqueador e franqueado, por meio de quatro entrevistas (com dois franqueados ativos e dois inativos todos da mesma rede) e análise de documentos de contrato e implementação destas microfranquias para triangulação e validação de informação (Martins & Theóphilo, 2009).

Foi utilizado como instrumento um pré-questionário de pesquisa para uma abordagem inicial e entrevista pessoal para complementação dos dados necessários para o caso. Também foi utilizado dados secundários disponíveis no site do franqueador, e disponíveis no site “reclameaqui.com.br”. A revisão da literatura, o pré-questionário e as pesquisas em dados secundários deram base para se formular uma entrevista semiestruturada que fosse capaz de compor elementos para a triangulação e análise dos dados coletados (Martins & Theóphilo, 2009)

A figura 09 mostra como esta pesquisa foi estruturada metodologicamente:

Figura 09 – Matriz de Amarração da Pesquisa

Modelo de Pesquisa	Objetivo da Pesquisa	Questões da Pesquisa	Levantamento e Análise dos Dados
Pesquisa dos referências de projetos de franquias, gestão de projetos e sucesso em projetos	Definir as características de uma microfranquia, gestão de projetos e o modelo de sucesso em projetos	Qual o conceito sustenta os pilares, microfranquias, gestão de projetos e sucessos em projetos?	1. Referencial teórico
Pesquisa e identificação na teoria dos critérios de análise de sucesso em microfranquias e sucesso em projetos	Conhecer os critérios pertinentes à sucesso em microfranquias e gestão de projetos	Como se difere os critérios de sucesso em microfranquia e a proposta de sucesso em gestão de projetos Shenhar & Dvir (2007)	
Definição do protocolo de estudo de caso e pré-questionário de pesquisa e roteiro de entrevista	Criar o roteiro para o estudo de caso e para pesquisa	Quais as diferenças nos critérios de sucessos em projetos de microfranquias e gestão de projetos	
Identificação do perfil dos pesquisados, contato, envio do questionário da pesquisa para os escolhidos	Definir e qualificar a população da amostra a pesquisar e aplicar a pesquisa	Quais as franquias podem participar da pesquisa e responder à questão de pesquisa?	2. Pesquisa na base da ABF 3. Pré-questionário de pesquisa 4. Pesquisa no site da empresa 5. Pesquisa no site reclameaqui 6. Entrevista semi-estruturada 7. Pesquisa documental
Coleta, análise e triangulação dos dados pesquisados	Identificar a lacuna entre os critérios de sucesso em microfranquias e em gestão de projetos	De que forma as cinco dimensões de sucesso de Shenhar pode colaborar com o sucesso em microfranquias	
Análise e considerações sobre sucesso de microfranquias a Luz das 05 dimensões de sucesso de Shenhar & Dvir (2007)	Fazer contribuições aos projetos de franquias com base nos modelos de sucesso de GP	Quais itens podem ser acrescentados ou melhorados e que podem influenciar o sucesso em microfranquias?	8. Estudo de caso

Fonte: Telles (2001), figura adaptada pelos autores.



Demonstramos pela figura 10 as etapas em que se deu a pesquisa, desde sua concepção até a análise dos dados e considerações finais:

Figura 10 – Etapas da pesquisa de campo

1. Identificação da rede para o caso	2. Convite para pesquisa	3. Entrevista semiestruturada	4. Análise e triangulação
Pesquisa sobre microfranquias no site da ABF.	Envio no e-mail coletado no site da rede e das franqueadas	Por telefone da rede e das unidades franqueadas	Entrevistas /Análise das informações Disponíveis No Site / Análise de documentos da Franquia /Reflexão da pesquisa
Rede com: 06 anos ou mais; 150 ou mais unidades	Para: Franqueados ativos e ex-franqueados	Com: Franqueado ativos e ex-franqueados	Somente os pesquisadores

Fonte: Figura realizada pelos autores.

Na primeira etapa realizamos o acesso ao site da ABF que disponibiliza a lista total das marcas de franquias no Brasil, separadas por perfil de segmento, porte e investimento entre outros parâmetros. Escolhemos as com a experiência mínima de 06 anos de idade, com mais de 150 unidades franqueadas, na segunda etapa enviamos uma carta convite, para que pudessem participar dessa pesquisa e responderem um pré-questionário e a uma entrevista pessoal, com as unidades franqueadas ativas e ex-franqueados (franqueado inativo); na terceira etapa enviamos o pré-questionário diretamente aos futuros entrevistados com o objetivo de nortear o roteiro de entrevista; na quarta etapa realizamos a entrevista semiestruturada com 2 franqueados ativos e 2 ex-franqueados da rede e na quinta etapa realizamos a triangulação dos dados coletados, as devidas reflexões e considerações acerca do caso.

5. Análise do caso

Neste caso específico notou-se que há um desalinhamento nas expectativas do franqueador e do franqueado. Consequentemente acabam estabelecendo critérios conflitantes ou que não se completam. Ambos têm visões limitadas um do outro e acabam menosprezando o interesse de cada um, enquanto isto o sucesso que é esperado pelos dois pode ser dificultado uma vez que os esforços não são aproveitados e potencializados.

O franqueador é que tem a melhor visão e oportunidade de controle na busca do sucesso da a sua experiência com o ramo, segmento e o próprio negócio, sua experiência lhe confere a capacidade de avaliar melhor as estratégias e atuações de ambos os envolvidos, mas o seu foco pela qualificação do franqueado pode determinar a seu suporte e exigência no que tange as atividades do franqueado. Consequente o desempenho da franquia pode ser impactado e o sucesso ser alcançado ou não sendo postergado, ou nunca acontecer.

Três dos quatro franqueados entrevistados, inclusive os ativos acreditam não terem feita a devida avaliação da marca, seus valores organizacionais, sua história, perfil de gestão e competitividade. Neste caso acabaram se frustrando por não ter suas expectativas supridas, pois acreditavam e esperavam um nível de relação que não foi atingido e, no ponto de vista deles, não houve uma parceria recíproca. No entanto, todos os entrevistados concordam que o



empenho da franquia para o sucesso do franqueado, pode ser percebido desde que haja um histórico e ele seja avaliado corretamente antecipadamente à aderência ao contrato.

No caso estudado, pode-se perceber a partir dos documentos, como circular de oferta, contrato, meios de divulgação para captação de franqueados, que há pouco cuidado na avaliação do potencial do candidato pela fragilidade e simplicidade dos critérios de seleção. Com as entrevistas com franqueados ativos e inativos, declarando experiências anteriores também se constatou sua inexperiência com a atividade que assumiram e pouca afinidade inclusive com o segmento de atuação da franquia. De acordo com os entrevistados, eles possuíam baixa resistência à pressão do cliente, que é necessária e inerente à lida com os consumidores dos serviços de suas franquias.

Quanto a cinco dimensões de sucesso pode-se constatar o seguinte:

- **Fase da eficiência do projeto**

O franqueado está focado em fazer um investimento que possa ter certa remuneração, dentro do tempo acordado, com o nível de esforço mencionado. Espera suporte total na atividade ou ao menos que o franqueado lhe auxilie na escolha e na implantação do ponto, na formação da equipe, na formatação do modelo de gestão e em todas as práticas comerciais do dia a dia.

O franqueador está focado em identificar um franqueado disposto investir, assumir os riscos, participar do processo básico de aprendizado e apresentar pro atividade para adquirir as habilidades faltantes para a garantia do sucesso do negócio autodidaticamente. Mas estabelece regras e restringe o franqueado em relação ao mercado e os serviços prestados ou produtos oferecidos para garantir o mínimo de sua competitividade, além de que no caso de necessidades que o franqueador julgue extra, o franqueado esteja disposto a pagar por uma consultoria interna disponível para soluções táticas e operacionais.

- **Fase do impacto no cliente**

De acordo com os franqueados entrevistados, eles descobriram só depois da implantação que todo o suporte e apoio que esperavam não faz parte do pacote da parceria, então começaram a avaliar o tamanho de seu mercado autorizado. Mais realistas conheceram e identificaram o investimento e esforço necessário, percebendo que precisavam aprender algumas coisas sozinhas.

O franqueador passa a conhecer e considerar a capacidade de gestão do franqueado e atribui a ele a necessidade de completar suas competências, além de iniciar a cobrança por resultados com o negócio pronto para iniciar, focando principalmente no atendimento dos requisitos de formato, prazo e orçamento para concluir a implementação do negócio.

- **Fase do impacto na equipe do projeto**

O franqueado espera que a marca forte, o nível de suporte, o mercado bem escolhido e os produtos exclusivos lhe confirmem a competitividade e que uma equipe vencedora é uma equipe satisfeita.

O franqueador acredita que a responsabilidade da satisfação da equipe envolvida no projeto é totalmente do franqueado uma vez que não tem contato direto com eles.

- **Fase do sucesso direto no negócio**

O franqueado espera continuar recebendo suporte contínuo e crescente adequado ao seu aumento de desafio. Ele espera investimento e empenho da franqueadora para a divulgação e difusão da rede. Também espera uma adequação e alinhamento na rede das



práticas das atividades na franquia, além de acreditar ser necessária uma revisão do seu aprendizado que pode não ser suficiente para os tamanhos dos desafios.

O franqueador acredita no alto desempenho e auto-suficiência do franqueado, além de que espera poder aprender e compartilhar boas práticas entre os próprios franqueados. Além de capacidade financeira para investir na unidade ou uma nova unidade se for o caso.

- **Fase de estar preparado para o futuro**

O franqueado tem como expectativa a valorização do seu investimento, o retorno financeiro de seu aporte e independência financeira. Além dos inativos os ativos também não tem certeza quanto a investir em novas unidades da mesma marca.

O franqueador quer fornecer um maior número de serviços e produtos para o franqueado, visando ganho de escala e consequente competitividade de custos para as franquias. Espera expandir por novos mercados e aumentar a diversificação e distribuição dos serviços e produtos.

6. Considerações Finais

Pode-se considerar com este estudo de caso que há um desalinhamento nas expectativas e critérios estabelecidos para o sucesso da franquia por parte dos franqueados e franqueadores. Levando em conta que a razão do sucesso é dependente dos dois atores e ambos são beneficiados pelo sucesso ou prejudicados pela falta dele, se faz necessário este alinhamento.

Então fazemos as seguintes sugestões de critérios e expectativas comuns para ambos interessados no sucesso da franquia:

- **Fase da eficiência do projeto**

Ambos devem se avaliar e realizar profunda autoanálise. O franqueador deve investir na troca de experiência e ofertar maior suporte em nível de gestão, porque de acordo com a teoria da agência que é uma das teorias que norteiam a franchising o investidor de uma micro-franquia geralmente é carente neste aspecto. Ambos devem identificar e reagir a seus pontos fortes e fracos para atender esta fase.

- **Fase do impacto no cliente**

Deve haver uma carta de expectativa (A escrituração das expectativas além das obrigações de cada um) do franqueado de comum acordo desde o contrato. Ambos devem contar com indicadores inclusive de satisfação e lições aprendidas e terem planos de contingências pré-estabelecidos. Estimular a interação entre franqueados.

- **Fase do impacto na equipe do projeto**

Criar planos e projetos de desenvolvimento coletivo de equipes e avaliar o nível de suporte necessário à unidade na medida de seu desempenho. O franqueado deve ser claro e objetivo com suas expectativas em relação à equipe, buscar a máxima formalização da atividade e proporcionar igualdade de direitos às suas eles em relação ao mercado e outras unidades.



- **Fase do sucesso direto no negócio**

Alinhar os objetivos do franqueador e franqueado, criar e avaliar indicadores específicos de desenvolvimento do negócio, além de desempenho financeiro e investir na formação da equipe e do franqueado e gerar lições aprendidas.

- **Fase de estar preparado para o futuro**

Manter estratégias de marketing e negócio para a rede e também para a unidade; transferir conhecimento a partir das melhores práticas e lições aprendidas; avaliar e dar atenção à satisfação do consumidor final do serviço e produto; desenvolver as equipes das unidades e da rede de franquias; manter canal de comunicação entre franqueador e consumidor final; buscar o desenvolvimento operacional, tático e estratégico do franqueador e da franqueada.

O maior alinhamento das ações do franqueador e franqueado pode também aproximar as expectativas e critérios de sucesso de ambos. Os dois devem estar empenhados em solucionar o desafio que apesar de afetar individualmente e exigir competências específicas, geram impacto em ambos os atores das franquias. Desta forma se ausentar, menosprezar a expectativa do outro é no mínimo ser negligente e dar possibilidade de retardo ao sucesso.

A análise de apenas uma marca de franquia é uma das limitações desta pesquisa, por isso sugerem-se novas pesquisas que expandam o número de marcas para que se possa melhor representar a realidade do segmento.

Bibliografias

- Associação Brasileira de Franchising [ABF]. (2013, maio 14). *Evolução do Setor 2003-2013*. Portal. Recuperado 17 de outubro de 2014, de <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>
- Associação Brasileira de Franchising [ABF], & SEBRAE. (2014). *Microfranquias: Guia de Orientação 2014* (p. 48). Brasília, DF: ABF & SEBRAE. Recuperado de <http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/2014%20-%20Guia%20de%20Orienta%C3%A7%C3%A3o%20Microfranquias%20-V1.pdf>
- Bernard, D. A. (2008). *Como Tornar Sua Empresa Uma Franquia* (Manual Para Criação de Franquias) (p. 116). MG: SEBRAE. Recuperado de http://gestaoportal.sebrae.com.br/momento/tenho-um-negocio-com-mais-de-2-anos/como_tornar_empresa_em_franquia.pdf
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos* (3^o ed). São Paulo, SP: Atlas.
- Cherto, M. (2012). *Dicas Práticas Para Quem Pensa Em Investir Numa Franquia* (01 ed). Franchise Store.
- Combs, J. G., & Castrogiovanni, G. J. (1993). Franchising Strategy: A Proposed Model and Empirical Test Of Franchise Versus Company Ownership. (Vol. 1993, p. 7–11). Academy of Management. Recuperado de <http://proceedings.aom.org/content/1993/1/7.short>
- Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising Research Frontiers For The Twenty-First Century. *Journal of Retailing*, 87(3), 253–268.



- El Bercovitz, J. (2002). The Option to Expand: The Use of Multi-Unit Opportunities to Support Self-Enforcing Agreements in Franchise Relationships. *Academy of Management Proceedings*, 2002, Y1–Y6. Recuperado de <http://proceedings.aom.org/content/2002/1/Y1.short>
- International Franchise Association Educational Foundation [IFAEF]. (2013). *Franchise Business Economic Outlook for 2013* (No. I) (p. 26). EUA: IFAEF.
- Lima, A. S., Luna, R. M., & Sousa, A. R. de. (2012). Evolução do Sistema de Franquias no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 11(1), 20. Recuperado de <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2261>
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2ª ed). São Paulo, SP: Atlas.
- Melo, P. L. de R., Borini, F. M., & Cunha, J. A. C. da. (2014). Microfranchising value perception and structural elements. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 328–350. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-65552014000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Pérsico, J. A., & Paula, J. de. (2013). *Franquias Programa de Apoio a Franquias* (p. 111). Brasília, DF: SEBRAE, DF. Recuperado de http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf
- Project Management Institute-PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. (5º ed). Pennsylvania, USA: PMI.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach To Successful Growth And Innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Siluk, J. C. M., Neuenfeldt, A. L. N., & Marques, K. F. S. (2013). Model For Measuring The Performance Of Brazilian Franchise Segments, 9. Recuperado de http://www.abepro.org.br/biblioteca/ICIEOM2013_STO_170_977_21242.pdf
- Telles, R. (2001). A Efetividade da Matriz de Amarração de Mazzon Nas Pesquisas em Administração. *RAE-USP*, 36(4). Recuperado de <http://www.rausp.usp.br/principal.asp?artigo=426>
- Vargas, R. V. (2005). *Gerenciamento de Projetos. Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. (6ª ed). Rio de Janeiro, RJ: Brasport.
- Vasconcelos, H., & Gelman, J. J. (1987). Franchising - Pesquisa Bibliográfica. *Revista de Administração de Empresas*, 27(4), 67–68. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901987000400013&script=sci_arttext
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (4ª ed). Porto Alegre, RS: Bookman.