


**Os paradigmas da administração:**

# Princípios e contextos 2

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

# Princípios e contextos 2

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## Os paradigmas da administração no Brasil: princípios e contextos 2

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P222 Os paradigmas da administração no Brasil: princípios e contextos 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0207-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.077220906>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)



## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo contemporâneo é caracterizada pela difusão internacional de diferentes paradigmas teórico-metodológicos, escolas científicas e modelos interpretativos que marcaram historicamente o desenvolvimento das organizações desde a difusão da Modernidade com o Movimento Iluminista e da Revolução Industrial, passando pelos processos urbano-industriais no século XX até se chegar à atual periodização da Pós-Modernidade.

Circunscrito na trajetória de evolução do pensamento administrativo contemporâneo e intitulado como “Os Paradigmas da Administração no Brasil: Princípios e Contextos 2”, o presente livro traz uma rica imersão temática sobre a realidade das organizações públicas e privadas no país, bem como sobre um conjunto de *stakeholders*, como empreendedores, gestores e empregados, possibilitando assim construir uma panorâmica agenda de estudos administrativos.

A obra oferece um total de dezenove capítulos que refletem sobre a realidade empírica organizacional brasileira no século XXI, com base, tanto na experiência profissional dos pesquisadores e pesquisadoras, oriundos de diferentes macrorregiões e com uma formação acadêmica eclética, quanto, à luz de estudos de casos que valorizam a aplicação pragmática de princípios, modelos e teorias do campo científico da Administração para se compreender e instrumentalizar com fundamentação a gestão nas organizações.

As análises apresentadas ao longo destes capítulos foram organizadas à luz de um pluralismo teórico-metodológico que se assenta em um conjunto diferenciado de recortes teóricos, paradigmas ideológicos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, possibilitando assim um relevante diálogo com fundamentações em diferentes campos epistemológicos.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos com uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-metodológico, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.







Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os dezenove capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade na realidade organizacional brasileira e na dimensão das ideias no século XXI, propiciando um momento ímpar para o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novas aprendizagens.


Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras



## SUMÁRIO


<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
RELAÇÕES PÚBLICAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA O BRANDING DE UMA STARTUP	
Gabriela Jubram Doná	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209061">https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209061</a>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>39</b>
A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DE VALORES ORGANIZACIONAIS COM OS VALORES INDIVIDUAIS PARA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	
Izabel Opuskevicz Volenitz	
Taísa Nara Brzegowy Rosengarth	
Sandra Martins Moreira	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209062">https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209062</a>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>62</b>
CONFIGURAÇÕES ESTRATÉGICAS EM PROVEDORES REGIONAIS DE ACESSO À INTERNET	
Priscila Scarfone Tiburcio	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209063">https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209063</a>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>76</b>
ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS NA LINHA DE PRODUÇÃO: QUANDO INOVAR É SIMPLIFICAR	
Breno Abreu de Freitas	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209064">https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209064</a>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>88</b>
LOGÍSTICA REVERSA DOS PRODUTOS PÓS CONSUMO: CUSTOS OU ECONOMIAS PARA AS EMPRESAS?	
Evandir Megliorini	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209065">https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209065</a>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>100</b>
GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO	
Sara Suave Klein	
Rozali Araujo dos Santos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209066">https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209066</a>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>124</b>
FRANQUIAS: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE GESTÃO DO FRANQUEADO E SEU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	
William da Silva Ditos	
Adalberto Dias de Souza	
Marcos Júnio Ferreira de Jesus	

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209067>

**CAPÍTULO 8..... 137**

NEGÓCIOS EM FAMÍLIA, PROSPERIDADE OU DECLÍNIO?

Anibal Moraes de Albuquerque Neto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209068>

**CAPÍTULO 9..... 149**

MULHERES QUE INSPIRAM OUTRAS MULHERES A EMPREENDER

Taís Fabiane Mendes Nascimento

Valéria Gomes da Silva

Alessandra Cruz Vasconcelos dos Santos

Rozinei Silva Rodrigues Mendonça


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209069>

**CAPÍTULO 10..... 158**

O DESAFIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E SUAS MÚLTIPLAS TAREFAS: UM ESTUDO COM MULHERES EMPRESÁRIAS DO MUNICÍPIO DE RESTINGA SÊCA/RS

Adriane Regina da Silva dos Santos

Vonia Engel

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090610>

**CAPÍTULO 11..... 184**

PARADIGMA INTERPRETATIVISTA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Eloisa Paula de Oliveira

Rogério Silveira Tonet

Marcos Junio Ferreira de Jesus

Jefferson de Queiroz Crispim


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090611>

**CAPÍTULO 12..... 193**

GESTÃO POR PROCESSOS E COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DO RECÔNCAVO BAIANO – ESTUDO DE CASO

Marcelo da Silva Torres

Kézia Ferreira Campos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090612>

**CAPÍTULO 13..... 213**


EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA ADOLESCENTES: UMA PESQUISA COM ALUNOS DO ENSINO MÉDIO DA ESCOLA MARGARIDA PARDELHAS DE CRUZ ALTA/RS







Guilherme Henrique Gomes Kottwitz

Jean Lucas de Carvalho Pezzerico

Maicon Uilian Pereira Mulinari

Rozali Araujo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090613>

<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>235</b>
SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	
André Ricardo Ribeiro Batista	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090614">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090614</a>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>248</b>
DA EXISTÊNCIA À INVISIBILIDADE: A ATUAÇÃO DOS CONSELHOS MUNICIPAIS DE JUVENTUDE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E SÃO PAULO FRENTE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
Kevin Campos Correia	
Maria da Glória Marcondes Gohn	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090615">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090615</a>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>266</b>
EFICIÊNCIA NOS GASTOS PÚBLICOS MUNICIPAIS EM EDUCAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ	
Melaine Roberta Camarotto	
Cármem Ozana de Melo	
Elizângela Mara Carvalheiro	
Guilherme Wittmann	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090616">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090616</a>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>278</b>
GOVERNANÇA MUNICIPAL - IMPACTOS NA MITIGAÇÃO DA PANDEMIA COVID-19: ESTUDO EM UM MUNICÍPIO BRASILEIRO	
Renata Pase Ravanello	
Claudemara Tolotti	
Nelson Guilherme Machado Pinto	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090617">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090617</a>	
<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>293</b>
PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 - SERIA O FIM DA ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO?	
Diego Berwald	
Sandro Adriano Schneider	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090618">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090618</a>	
<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>301</b>
PRONAF MAIS ALIMENTOS, CUSTEIO E GRUPO B: UMA ANÁLISE SOBRE A CAPACIDADE DOS SUBPROGRAMAS DO GOVERNO FEDERAL DE DESENVOLVER PROPRIEDADES LEITEIRAS EM REGIME RURAL FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO DAS MISSÕES	
Diego Berwald	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090619">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090619</a>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>307</b>

**ÍNDICE REMISSIVO.....308**

# CAPÍTULO 7

## FRANQUIAS: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE GESTÃO DO FRANQUEADO E SEU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 01/06/2022

Data de submissão: 05/05/2022

**William da Silva Ditos**

Universidade Estadual de Maringá - UEM  
Maringá, Paraná  
<http://lattes.cnpq.br/6532484195958531>

**Adalberto Dias de Souza**

Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR  
Campo Mourão, Paraná  
<http://lattes.cnpq.br/7901127173295138>

**Marcos Júnio Ferreira de Jesus**

Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR  
Campo Mourão, Paraná  
<http://lattes.cnpq.br/1546226857029733>

**RESUMO:** Este trabalho tem como propósito apresentar os fatos e características inerentes à relação franqueador/franqueado existente em empresas do tipo Franquia. Acredita-se que o sistema de franquias dispõe de elevada importância no Brasil, assim como em todo o mundo, fato que motivou a análise da relação existente entre a capacidade de gestão organizacional do franqueado e o desempenho das empresas. Para tanto, esta pesquisa de cunho descritivo e explicativo lançará mão de contribuições advindas de outros estudos já concretizados sobre o tema, entrevistas com *stakeholders*, além da descrição e análise de outros dados que se façam necessários para o alcance dos objetivos da pesquisa, que intenta contribuir com os adeptos do sistema e com

potenciais franqueadores e franqueados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Franquias. Brasil. Gestão organizacional. Desempenho.

### FRANCHISES: A STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE FRANCHISEE'S MANAGEMENT CAPACITY AND THEIR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

**ABSTRACT:** The purpose of this work is to present the facts and characteristics inherent to the franchisor/franchisee relationship existing in Franchise-type companies. It is believed that the franchise system has a high importance in Brazil, as well as in the whole world, a fact that motivated the analysis of the relationship between the franchisee's organizational management capacity and the performance of companies. Therefore, this descriptive and explanatory research will make use of contributions from other studies already carried out on the subject, interviews with stakeholders, in addition to the description and analysis of other data that are necessary to achieve the research objectives, which contribute with the system's supporters and with potential franchisors and franchisees.

**KEYWORDS:** Franchises. Brazil. Organizational management. Performance.

## 1 | INTRODUÇÃO

É de conhecimento geral que o mundo organizacional está se tornando cada vez mais complexo, dinâmico e competitivo, tendo que se renovar constantemente e adaptar-se às

demandas impostas pelo ambiente, fato esse que tem sido destacado desde o início da década de 1990. “Considerando pequenas e médias empresas, os desafios são ainda maiores, uma vez que estas organizações enfrentam barreiras ao seu desenvolvimento” (SOUZA e LOURENZANI, 2011, p. 116). Barreiras que vão desde fatores mercadológicos, como a concorrência com grandes empresas, até fatores políticos, como a falta de incentivos governamentais e elevada carga tributária.

O setor privado de muitas economias é composto, em sua maioria, por micro e pequenas empresas. No entanto, de acordo com Abdullah et al. (2008, apud Dantas et al., 2015), quase a metade dessas empresas não resiste aos três primeiros anos, e cerca de um terço sequer sobrevive ao primeiro ano de operação. Devido a isso, as organizações tendem a desenvolver novas estruturas e elaborar estratégias que minimizem os riscos e maximizem sua eficácia.

Logo, o conhecimento técnico deixou de ser a única variável condicionante para o sucesso de uma empresa, e, nesse contexto, profundos conhecimentos administrativos tornam-se necessários. Neste mundo de constantes mudanças que exige cada vez mais flexibilidade e adaptabilidade, se torna cada vez mais difícil abrir o próprio negócio, seja devido à falta de crédito, elevada carga tributária, burocracia e altos custos, entre muitos outros fatores.

Como alternativa a todas estas dificuldades existe o sistema de franquias, ou, em inglês, *franchising*. Para alguns autores, o início do *franchising* se deu com a criação de uma rede de igrejas controladas pelo Vaticano no início do Cristianismo. Entretanto, como forma de negócio, acredita-se que as franquias surgiram nos Estados Unidos, no período pós-guerra civil (PAGNONCELLI, ZAMPIER e STEFANO, 2014).

No Brasil, conforme Alexander e Silva (2002, p. 309), “o sistema de franquias de varejo e serviço teve seu início com o estabelecimento da rede Yázigi de ensino da língua inglesa, em 1963” (MARQUES, MERLO e LUCCHESI, 2005, p. 6). Desde então, empreendimentos deste tipo vêm aumentando exponencialmente, fazendo com que nos dias de hoje o Brasil seja o terceiro maior mercado mundial de franquias. A seguir, o contexto brasileiro no segmento será abordado com maior riqueza de detalhes.

## 1.1 Objetivos

Em termos gerais, objetiva-se analisar a relação existente entre a capacidade de gestão organizacional do franqueado e o desempenho das franquias da Mesorregião do Centro Ocidental Paranaense, especificamente do município de Campo Mourão.

Em termos específicos e operacionais, objetiva-se:

- Mensurar as habilidades necessárias ao potencial franqueado para que obtenha bom desempenho em seu negócio, e identificar o perfil ideal exigido por empresas franqueadoras; e

- Verificar qualidade e eficácia dos treinamentos e serviços de consultoria e/ou assessoria fornecidos pelos franqueadores, bem como os métodos de avaliação de desempenho.

## 21 O SISTEMA DE *FRANCHISING* NO BRASIL

No Brasil, a Lei Federal nº 8.955 de 1994, conhecida como Lei das Franquias, em seu artigo 2º, caracteriza o sistema de franquias da seguinte maneira:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, caracteriza franqueador como “um ser empreendedor que concebe, desenvolve e evolui um negócio, que compartilha essa *expertise* com outros profissionais (franqueados), fornecendo a marca, as normas, a capacitação e todos os insumos necessários para o trabalho”. E franqueado como “um ser empreendedor que detém o direito de uso de uma marca já estabelecida, por meio de licença e contrato concedidos pelo franqueador” (SEBRAE, 2022).

Logo, o sistema de *franchising* é uma forma de empreendimento com risco relativamente reduzido, visto que permite ao franqueado iniciar um negócio com marca e produto/serviço já estabelecidos e com um bom reconhecimento por parte do público. Ou ainda, para o SEBRAE (2022), “é uma estratégia de mercado para aqueles que desejam iniciar um novo projeto já com bases mais consolidadas, aplicações testadas e certo reconhecimento pelo público alvo”.

O desempenho do *franchising* no Brasil vem melhorando a cada ano, chegando a faturar R\$ 185 bilhões em 2021, apresentando um aumento de 10,7% em relação a 2020 e uma queda de 0,9% em relação a 2019, antes da pandemia de Covid-19, segundo a Associação Brasileira de Franchising – ABF. Ainda segundo a ABF, o número de unidades cresceu 9,1%, alcançando 170,9 mil unidades no país. Os dados revelam ainda que este tipo de negócio empregava, em 2021, cerca de 1,411 milhão de pessoas (ABF, 2022). A tabela a seguir mostra os números de 2021 e as projeções para 2022, ilustrando um cenário otimista e positivo para o ramo.

FATORES	2021	2022 (Projeção)
<b>Faturamento</b>	R\$ 185 bilhões (+10,7% em relação a 2020)	R\$ 201,7 bilhões (+9%)
<b>Unidades</b>	170,9 mil (+9,1% em relação a 2020)	182,9 mil (+7%)
<b>Empregos</b>	1,411 milhões (+12,1% em relação a 2020)	1,481 milhões (+5%)

Tabela 1: Desempenho do *Franchising* Brasileiro.

Fonte: ABF (2022).

Para Souza e Lourenzani (2011), o fato de o risco deste tipo de negócio estar mais associado ao franqueador tem contribuído para o crescimento das redes. Por outro lado, o franqueador também se beneficia da parceria, haja vista que é um modelo de crescimento rápido e com baixo custo, possibilitando a expansão da marca e significativa ampliação do alcance aos consumidores.

Entretanto, dito que o sistema de franquias é um tipo de empreendimento que apresenta menores riscos, pois o negócio é iniciado com marca e produto/serviço já estabelecidos no mercado e com boa aceitação, além de contar com *know-how* e os insumos do franqueador, chegou-se ao problema investigado pela presente pesquisa: a capacidade de gestão organizacional do franqueado seria realmente um fator condicionante para o sucesso de uma franquia?

Entenda-se capacidade de gestão organizacional como a capacidade de compreender e utilizar de maneira correta e eficaz as quatro funções que constituem o processo administrativo, também chamado PODC: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

- **Planejamento:** é o alicerce das demais funções. Visa definir aonde se quer chegar, como, quando, e em sequência. “É a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los” (CHIAVENATO, 2014, p. 169).
- **Organização:** “para que os objetivos possam ser alcançados, as atividades precisam ser agrupadas de maneira lógica e a autoridade distribuída de maneira a evitar conflitos e confusões” (CHIAVENATO, 2014, p. 175).
- **Direção:** a Direção exige qualidades específicas como comunicação, liderança e motivação. Para Chiavenato (2014, p. 176), “a Direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos Administradores em todos os níveis da organização e seus respectivos subordinados”.
- **Controle:** “a essência do Controle reside na verificação, ou seja, se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados” (CHIAVENTO, 2014, p. 178).



Planejamento	Organização	Direção	Controle
Definir missão	Dividir o trabalho	Designar pessoas	Definir padrões
Formular objetivos	Designar atividades	Coordenar esforços	Monitorar desempenho
Definir os planos para alcançá-los	Agrupar atividades em órgãos e cargos	Comunicar	Avaliar desempenho
	Alocar recursos	Motivar	Ação corretiva
	Definir autoridade e responsabilidade	Liderar	
		Orientar	

Quadro 1: Processo Administrativo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 169).

É possível notar que as quatro funções se subdividem em muitos outros fatores imprescindíveis na administração de um negócio. Cada etapa do processo é de grande importância para os resultados finais e exige altos níveis de qualificação por parte dos franqueados.

Entre as funções, destacam-se Direção, que requer habilidades pessoais como comunicação, liderança e motivação; e Controle, que é de competência das empresas franqueadoras. Como afirmam Kaufmann e Eroglu (1999), são diversos os fatores a serem considerados nesse controle, tais como qualidade, minimização de custos e uniformidade de imagem e padrões da rede.

A seguir, abordaremos o relacionamento franqueador-franqueado e suas implicações no desempenho das unidades e da rede como um todo.

### 3 | O RELACIONAMENTO FRANQUEADOR-FRANQUEADO

O conceito de “parceria” no mundo organizacional é muito simples e motivador em teoria. Entretanto, na prática esse tipo de relação tende, na maioria das vezes, a apresentar certa turbulência, afinal, todos desejam sair ganhando. No sistema de *franchising* não seria diferente, visto que há investimentos de ambos os lados. Toledo e Proença (2004, p. 44-45) constataam que “o franqueador investiu tempo, esforço e dinheiro para projetar e desenvolver seu sistema. O franqueado, por outro lado, geralmente quer ser o próprio patrão e resiste a restrições”. Essa tensão pode acabar colaborando de forma positiva para que ambos alcancem seus objetivos: desenvolvimento para o franqueador e independência e satisfação para o franqueado. Em contrapartida, pode gerar conflitos e fazer com que a parceria se torne inviável.

“As empresas que têm dificuldade de gerenciar seus parceiros de canal talvez não os tenham escolhido bem”, afirmam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p.84). Esta afirmação pode gerar questionamentos quanto aos métodos de seleção utilizados pelas empresas franqueadoras, mas isto não será abordado de forma mais aprofundada uma vez

que não é este o cerne da presente pesquisa.

Em um de seus trabalhos, Toledo e Proença (2004) destacam as principais fontes geradoras de conflitos entre franqueadores e franqueados, a saber:

- Supervisão e suporte: o suporte fornecido pelo franqueador pode ser muito benéfico para o franqueado. Porém, sérios problemas podem surgir se o suporte prestado for considerado incipiente por parte do segundo.
- Controle de qualidade: caso não haja controle por parte da empresa franqueadora, a uniformidade das operações, a qualidade dos produtos e serviços e a imagem da marca podem tornar-se vulneráveis.

Os mesmos autores descrevem um interessante paradoxo que ocorre nas organizações: o sucesso da unidade dependente é função de fatores como grande autonomia e alto nível de dependência em relação à rede. Ou seja, “na medida em que o franqueado assume toda a responsabilidade pelas iniciativas locais e arca com o risco delas decorrente, ele está adquirindo experiência e confiança por seus próprios méritos, e isso pode influenciar o sistema” (TOLEDO e PROENÇA, 2004, p. 46). A figura a seguir demonstra a importância da seleção de parceiros compatíveis por parte da empresa franqueadora.



Figura 1: Seleção de parceiros compatíveis.

Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p. 84).

Contudo, Marques, Merlo e Lucchese (2005) argumentam que o sistema de franquias não é, porém, imune a problemas. E eles, os problemas, de fato existem nesse tipo de negócio e se fazem presentes em diversos pontos, com destaque para a influência e a importância de um bom relacionamento entre franqueador e franqueado.

Para Sen (1993), citado por Lima Júnior, Luna e Souza (2012), a taxa ou investimento inicial de uma franquia parte totalmente do franqueado, e os resultados posteriores dependem do esforço do franqueador na promoção da marca. Quanto aos *royalties*, representam incentivos ao franqueador para que forneça os subsídios necessários aos

franqueados, afim de que estes aumentem suas vendas.

Dessa forma, afirma Shane (1998), em citação de Lima Júnior, Luna e Souza (2012), desde que os *royalties* não sejam tão altos a ponto de prejudicar o franqueado, este contexto pode servir de estímulo à utilização do *franchising*. Em suma, trata-se de uma relação de parceria entre franqueador e franqueado, onde ambos minimizam riscos tendem a compartilhar dos mesmos objetivos.

Considerado o “Pai do marketing moderno”, Philip Kotler destacou a importância e a complexidade da formação de uma rede de parceria empresarial:

Se a empresa escolher com cuidado sua rede de parceiros, se seus objetivos estiverem alinhados e as recompensas forem equitativas e motivadoras, a empresa e seus parceiros, juntos, vão se tornar um competidor de peso. Para que isso ocorra, a empresa precisa compartilhar sua missão, sua visão e seus valores com os membros da equipe, para que eles ajam em uníssono com o objetivo de alcançar suas metas (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2012).

Em contrapartida, este relacionamento ideal descrito por Kotler nem sempre se concretiza na prática, e o importante fator conflito muitas vezes culmina no fim da parceria entre as partes.

No item a seguir, serão descritos os métodos utilizados para que fosse possível alcançar os objetivos da pesquisa e chegar aos resultados obtidos, que serão apresentados mais adiante.

## 4 | MÉTODO

A presente pesquisa tem caráter descritivo e explicativo, pois ambos os métodos apresentam relação de complementaridade. Segundo Gil (1999, apud Oliveira, 2011, p. 21), “as pesquisas descritivas têm como principal finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Ainda para o mesmo autor, as pesquisas explicativas “tem como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno” (OLIVEIRA, 2011, p. 22). Por conseguinte, este estudo, além de descrever os acontecimentos relacionados ao tema, pretende estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis.

Quanto à natureza, a presente pesquisa lança mão de observações qualitativas. Para Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística”. Porém, não foram utilizados métodos quantitativos.

O objeto usado será o método indutivo. Embora não existam duas organizações iguais, o método indutivo, partindo do particular para o universal, produz resultados com significativa proximidade da verdade, sendo utilizado com êxito por grandes pesquisadores

ao longo da história. Trata-se, por conseguinte, de uma abordagem extremamente pertinente.

A coleta de dados se dará por meio de pesquisa bibliográfica e realização de entrevistas. Sobre a pesquisa bibliográfica, Lakatos e Marconi (2001, apud Oliveira, 2011, p. 40), afirmam que “em suma, todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para que não se desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e se possa chegar a conclusões inovadoras”. Logo, a presente pesquisa foi fundamentada em informações de alguns dos principais órgãos relacionados ao tema no Brasil, além da revisão bibliográfica de autores considerados clássicos, bem como o estudo de artigos de cunho científico contemporâneos.

Já sobre as entrevistas, Alyrio (2009, p. 206) defende que “instrumentos como a entrevista e o questionário devem ser considerados por todos os cientistas sociais, inclusive pelos administradores, devendo o administrador cercar-se do maior rigor acadêmico possível em sua aplicação, para evitar falhas que comprometam a investigação”.

Por fim, para que os objetivos desta pesquisa sejam alcançados, será aplicada uma única técnica de análise: análise de conteúdo. A análise de conteúdo se encaixa perfeitamente neste estudo, pois é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa qualitativa, como na abordagem quantitativa, e busca revelar mensagens inerentes as informações, mas que nem sempre são facilmente interpretadas. Assim, essa técnica foi considerada a mais indicada para o presente trabalho.

## 5 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A entrevista, desenvolvida pelos autores, foi aplicada a dois empresários da cidade de Campo Mourão, sendo o entrevistado nº 1 franqueado de três grandes marcas do segmento alimentício, sendo estas marcas Burger King, Domino’s Pizza e Subway; enquanto o entrevistado nº 2 é franqueado da Cacao Show, também uma grande marca do mesmo segmento. O roteiro de entrevista e as respostas dos entrevistados são os Apêndices I e II deste artigo, respectivamente.

### 5.1 O que esperar do *franchising* no Brasil

O horizonte brasileiro para o *franchising* é extremamente promissor. Diversas pesquisas projetam significativos índices de crescimento para os próximos anos, e além disso, o Brasil, ao que parece, está lenta e gradativamente trilhando um caminho rumo à recuperação.

Outro ponto importante a ser considerado é a diversidade de cursos de capacitação oferecidos por instituições de peso, como as utilizadas no embasamento deste estudo – SEBRAE e ABF. Além de cursos de Administração de Empresas e suas diversas ramificações, existem cursos técnicos, e até mesmo cursos especificamente de gestão

de franquias, fator que possibilita precioso aprendizado aos interessados no ramo, sejam estes indivíduos ou empresas.

Tomando como referência a região na qual esta pesquisa foi desenvolvida, é surpreendente que cidades de pequeno e médio porte abriguem tantas unidades franqueadas, incluindo várias das maiores empresas franqueadoras do Brasil e do mundo. Portanto, a qualidade das projeções tem se mostrado precisa até o presente momento, e isso tende a continuar.

## 5.2 A real influência do franqueado

Partindo-se das respostas fornecidas pelos entrevistados, é possível afirmar que o sistema de *franchising* é regido pelo modelo de gestão consultivo, aproximando-se do modelo participativo. Porém, não chega a ser totalmente participativo, tampouco autoritário.

O franqueado é consultado, ouvido e interpretado; entretanto, a decisão final, em termos de rede, é sempre do franqueador. Embora possa tomar decisões pontuais em sua unidade, há uma área bem delimitada e com padrões a serem seguidos. De forma análoga, os franqueados são “gerentes” que comandam suas unidades, departamentos ou seções, mas que precisam se reportar aos seus superiores do nível estratégico.

Por outro lado, apenas os insumos fornecidos pelo franqueador seriam incipientes para o bom desempenho das unidades, pois este não se faz presente em todos os momentos – bons ou ruins – pelos quais as unidades podem passar.

Portanto, os franqueados que apresentam considerável nível de domínio do processo administrativo – Planejamento, Organização, Direção e Controle – naturalmente terão melhores resultados em suas respectivas unidades do que aqueles franqueados “despreparados”. Isso pode ser constatado ao se pensar que o franqueado responsável pela unidade precisa necessariamente pôr em prática as quatro funções do processo.

Por fim, os subsídios fornecidos por todos os autores citados, as instituições Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2022) e Associação Brasileira de Franchising – ABF (2022), além das entrevistas realizadas contribuíram imensamente para a formulação dos seguintes resultados:

- A capacidade de gestão organizacional do franqueado sustentada pela aplicação correta e eficaz do processo administrativo (PODC) está positivamente relacionada ao desempenho das franquias.
- Além do treinamento e dos insumos fornecidos pela empresa franqueadora, o perfil do franqueado tem grande influência no desempenho das franquias.

Há de se lembrar que esta pesquisa utilizou como método de coleta de dados a revisão bibliográfica, informações oficiais de importantes instituições, e uma entrevista aplicada a dois empresários franqueados de diferentes marcas. Logo, seus resultados podem não ser tão precisos se comparados à uma pesquisa empírica mais ampla, com estudos de casos, aplicação de entrevistas a um maior número de pessoas e aplicação de

questionários aos *stakeholders*.

Assim, a presente pesquisa não deve ser considerada isoladamente, e sim conjuntamente ao lado de outras pesquisas de abordagem empírica mais ampla, visto que, deste modo – agregando-se a pesquisa empírica à pesquisa bibliográfica – pode-se chegar a resultados mais condizentes com a verdade e, por consequência, mais satisfatórios.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados e informações apresentados na pesquisa, é possível concluir que seus objetivos, direta ou indiretamente, foram alcançados: franqueados já adeptos do sistema, bem como os ainda potenciais, ao lerem o conteúdo deste estudo, terão um bom entendimento das capacidades/habilidades necessárias para conseguir um bom desempenho em suas unidades, além de perceberem a importância de um bom relacionamento com a empresa franqueadora.

Quanto a esta, por sua vez, ao fazer uso deste estudo poderá identificar possíveis falhas em seu fluxo de atividades, desde a seleção de potenciais franqueados, passando pelos serviços de supervisão e suporte, até a avaliação do desempenho dos mesmos, podendo assim corrigi-las e maximizar sua eficiência, eficácia e, por conseguinte, seus lucros.

Por fim, cabe destacar o enorme potencial de crescimento deste tipo de empreendimento no Brasil, fato que certamente levará ao aumento das pesquisas a respeito do tema, que, de modo geral, ainda são escassas.

## REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Pesquisa de desempenho 4º trimestre 2021**. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2022/04/Desempenho-4-Tri-Coletiva.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2022.

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

CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F. **Franchising. Uma estratégia para expansão do negócio**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DANTAS, M. L. R.; CAMPOS, D. F.; FILHO, E. P.; NETO, A. R. V. Um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço: um estudo de caso em uma rede do setor farmacêutico. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 2, 677-706, maio/ago. 2015.

KAUFMANN, P. J.; EROGLU, S. Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, v. 14, n. 1, p. 69-85, 1999.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

LAVIERI, C. A.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. da. Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 3, p. 339-357, jul./set. 2015.

LIMA JÚNIOR, A. S. de.; LUNA, R. M.; SOUZA, A. R. de. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 94-112, jan./abril 2012.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; LUCCHESI, C. A. M. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **FACEF Pesquisa**, v. 8, n.2, 2005.

OLIVEIRA, M. F. de. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração**. 2011.

PAGNONCELLI, V.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas do interior do Paraná. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 129-160, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Entenda o sistema de franchising e como ele é operado no mercado**. Disponível em: <[SOUZA, G. C. de.; LOURENZANI, A. E. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. \*\*REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia\*\*, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, maio/ago. 2011.](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/entenda-o-sistema-de-franchising,6f6039407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20franchising%3F,semiexclusiva%20de%20produtos%20ou%20servi%C3%A7os.></a>. Acesso em 05 mai. 2022.</p></div><div data-bbox=)

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2004.

## APÊNDICE I

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais motivos o levaram a investir em uma franquia ao invés de abrir uma empresa própria?
2. Muitos pesquisadores afirmam que o sistema de franquias apresenta um risco relativamente reduzido. Para você, os riscos são realmente menores?
3. Mesmo com o investimento inicial sendo totalmente do franqueado, e tendo ainda que pagar royalties ao franqueador, vale a pena adotar o sistema? Por quê?

4. Muitas empresas exigem o cumprimento de alguns pré-requisitos por parte dos possíveis franqueados. Como você avalia o processo seletivo ao qual foi submetido? Apresente os pontos positivos e as possíveis falhas.
5. Em sua opinião, o know-how e os insumos fornecidos pelo franqueador são suficientes para o bom desempenho das unidades? Por quê?
6. Além do know-how e dos insumos fornecidos pelo franqueador, quais as competências e habilidades necessárias ao franqueado para ter um bom desempenho?
7. Você aplica o processo administrativo (Planejamento, Organização, Direção e Controle) na gestão da sua unidade? Explique.
8. É realmente importante ter uma boa relação com a empresa franqueadora? Qual a influência dessa relação?
9. Em uma escala de 0 a 10, qual é o seu nível de liberdade de tomada de decisões sobre sua unidade? Explique.
10. A empresa franqueadora aplica alguma forma de controle e avaliação de desempenho?
11. Como você avalia os processos de controle e avaliação de desempenho aos quais é submetido? Apresente os pontos positivos e as possíveis falhas.
12. Lançando mão de sua experiência nesse tipo de negócio, você recomenda o sistema de franquias à potenciais empreendedores? Por quê?

## APÊNDICE II

### RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Perguntas	Respostas	
	Entrevistado 1	Entrevistado 2
1	Não necessidade da criação (começar um negócio já com um produto pronto, submetido à diversos testes e bem aceito pelo público).	Uma franquia tem uma variedade de vantagens. Tem uma reputação, uma história no mercado, suporte administrativo, comercial e financeiro, treinamentos, projetos para o presente e futuro da empresa, além do marketing.
2	Sim, as marcas em que investi já haviam sido submetidas a todos os tipos de testes necessários para a minimização dos riscos.	Sim, com certeza riscos menores. Já teve seu período de maturação, já passou por testes e conseguiu se firmar no mercado.
3	Sim, pois fazer parte de uma rede traz muitos benefícios e pode ser bem mais atrativo em quesitos como compra de insumos, por exemplo, ao tornar possível conseguir preços mais atraentes em compras no atacado.	Sim, pois todo negócio tem por objetivo obter um retorno do investimento, e assim ocorreu e ainda ocorre. O investimento inicial é para ter o negócio para si e os royalties são para utilizar a marca, que é a responsável pelo retorno financeiro do que se investiu.



4	Não há um método mais indicado. Uma marca dá maior peso ao perfil, enquanto outra à capacidade de investimento. Ambos os métodos são bastante rígidos.	Para escolher um franqueado a marca faz uma análise do perfil do candidato. Isso envolveu entrevistas, estágios em unidades e treinamentos globais na sede da marca.
5	Não, visto que a marca fornece um “Norte”, uma espécie de manual padronizado.	Sim, a Caçau Show sempre está em busca de inovações, novos conceitos para deixar a marca cada vez mais atraente, propondo uma variedade de produtos com o objetivo de agradar cada vez mais os clientes.
6	Para conseguir um bom desempenho faz-se necessário adaptar as indicações da rede às influências sócio-culturais da cidade ou região.	Compromisso com o negócio/marca, comunicação, cordialidade e simpatia, conhecimento de gestão (sempre buscando aprimoramento), liderança, dedicação.
7	Sim, este processo deve ser colocado em prática antes mesmo da abertura unidade e, posteriormente, ser potencializado.	Sim, com especial atenção às vendas, custos, despesas, inovação e satisfação do consumidor. Todas as etapas do processo são de imensa importância.
8	A marca franqueadora busca manter uma relação transparente e uniforme com todos os franqueados. O bom relacionamento é importante não só em relação à marca, mas também aos demais franqueados.	Muito importante, pois tendo uma boa relação entre as partes os objetivos são alcançados, há uma verdadeira parceria. Isso promove o bom andamento do negócio em geral.
9	O nível de liberdade é relativo, variando de uma marca para outra.	Não há como classificar. Normalmente uma franquia tem um padrão a ser seguido. Tudo o que idealizamos, projetamos para nossa unidade passa pela avaliação dos consultores da marca.
10	Sim, as marcas em que investi possuem um Consultor de Campo que faz visitas mensais às unidades, registrando e avaliando o desempenho das mesmas.	Sim. Através do <i>software</i> a franqueadora tem total acesso a todas as informações de cada unidade franqueada, desde funcionários até vendas diárias.
11	Os processos de controle e avaliação de desempenho aplicados pelas empresas franqueadoras são bastante rígidos. Há uma enorme preocupação no tocante a preservação da boa imagem da marca perante os consumidores.	Acho de extrema importância, pois promove a padronização da loja com a marca; melhor gestão empresarial e de pessoas; crescimento no negócio através dos resultados obtidos e dos treinamentos; e melhoria no atendimento.
12	Sim, entretanto, deve-se ter tanta cautela em relação a unidade quanto se teria com uma empresa própria.	Sim, com certeza. Pelos mesmos motivos que me levaram a querer fazer parte de uma franquia.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 41, 43, 45, 55, 65, 68, 74, 75, 86, 87, 99, 100, 121, 122, 126, 128, 131, 133, 134, 137, 147, 148, 154, 158, 159, 180, 181, 182, 183, 184, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 203, 204, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 216, 231, 235, 236, 237, 242, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 253, 261, 262, 263, 275, 276, 277, 278, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 295, 307

Adolescentes 213, 214, 256

Autoestima 44, 158, 159, 163, 173, 174, 178, 179, 180, 240, 246

### B

Branding 1, 3, 4, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 22

Brasil 1, 2, 10, 15, 19, 21, 28, 30, 55, 62, 63, 64, 68, 73, 74, 75, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 107, 115, 120, 121, 124, 125, 126, 131, 132, 133, 134, 138, 139, 144, 145, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 161, 163, 171, 172, 174, 178, 181, 182, 183, 192, 210, 214, 222, 224, 231, 242, 243, 247, 249, 250, 263, 264, 265, 268, 269, 276, 277, 279, 287, 289, 290, 291, 295, 299, 300, 305, 306

### C

Ciclo de vida dos produtos 88, 89, 93, 97, 99

Competência 75, 128, 142, 197, 198, 203, 205, 217, 268, 295, 300

Conhecimento 2, 15, 17, 23, 25, 28, 41, 42, 43, 49, 65, 104, 105, 106, 115, 119, 124, 125, 136, 138, 142, 144, 145, 146, 147, 160, 167, 172, 173, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 197, 198, 202, 208, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 249, 250, 267, 281, 296

Conselho municipal 248, 249, 255, 264, 265

Cooperativa 64, 100, 102, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 122

Covid-19 10, 126, 148, 162, 174, 177, 182, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Crédito 30, 100, 101, 102, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 119, 120, 121, 123, 125, 301, 302, 303, 304, 305

Cultura 3, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 42, 43, 55, 65, 75, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 115, 116, 120, 121, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 162, 166, 189, 192, 197, 198, 209, 210, 212, 249, 252, 255, 263

### D

Declínio 91, 137, 139, 141, 274, 275

Descarte 88, 89, 93, 94, 96, 97

Desempenho 7, 9, 44, 75, 86, 112, 124, 125, 126, 127, 128, 132, 133, 134, 135, 136, 164, 174, 178, 198, 236, 237, 242, 269, 273, 275, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 305, 307

Desperdício 76, 78, 79, 81, 82, 83, 85, 95, 274

## **E**

Educação 21, 75, 119, 150, 151, 159, 164, 172, 200, 206, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 248, 249, 250, 252, 255, 263, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 280, 285, 286, 302, 307

Eficiência 14, 107, 108, 133, 143, 145, 146, 165, 166, 203, 204, 238, 242, 252, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 283, 293, 294, 297, 299

Empreendedorismo 121, 134, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 162, 163, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 249, 255

Empresa 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 64, 66, 67, 68, 73, 74, 78, 79, 81, 85, 88, 90, 94, 102, 103, 104, 105, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 125, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 152, 159, 161, 162, 167, 170, 175, 179, 189, 195, 197, 198, 199, 203, 208, 209, 211, 214, 241

Escola 75, 122, 161, 193, 199, 206, 207, 213, 214, 217, 219, 220, 221, 222, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 270, 271, 280, 307

Estratégia 2, 5, 11, 15, 23, 25, 41, 43, 62, 64, 65, 66, 67, 74, 75, 102, 107, 111, 112, 117, 120, 126, 133, 134, 147, 154, 192, 217, 222, 279, 283, 307

## **F**

Família 18, 24, 33, 34, 60, 137, 138, 154, 158, 161, 162, 164, 165, 172, 174, 176, 179, 181, 183, 217, 221, 222, 224, 233

Finanças 41, 148, 207, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 229, 230, 231, 232, 276

Franchising 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134

Franquias 124, 125, 126, 127, 129, 132, 134, 135

## **G**

Gastos 147, 193, 213, 214, 219, 226, 227, 234, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277

Gestão 10, 12, 16, 18, 30, 39, 40, 42, 43, 44, 54, 55, 59, 61, 62, 64, 65, 68, 69, 71, 73, 74, 75, 86, 94, 95, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 158, 170, 178, 180, 181, 182, 183, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 211, 212, 214, 215, 216, 218, 223, 231, 232, 237, 245, 246, 252,

254, 260, 261, 262, 266, 267, 268, 269, 270, 275, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 296, 307

Governança 148, 264, 267, 268, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Governo Federal 236, 249, 301, 302

## I

Inovação 17, 19, 36, 37, 38, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 136, 144, 147, 148, 162, 198, 199, 210, 283, 296, 298, 307

Input 266, 270, 271, 274, 290

Internet 12, 16, 18, 32, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 73, 74, 75, 107, 183, 213, 221, 222, 230, 233

## L

Linha de produção 76, 77

Logística reversa 88, 89, 90, 93, 94, 97, 98, 99

## M

Mercado de trabalho 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 168, 169, 171, 172, 174, 177, 178, 179, 180, 182, 214, 255, 256, 291

Missão 19, 24, 41, 42, 49, 53, 54, 128, 130, 143, 243

Mulher 33, 151, 152, 153, 154, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 303

## N

Networking 62, 63, 66, 69, 70, 72, 73, 75

## O

Organização 5, 6, 7, 16, 22, 29, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 65, 66, 68, 70, 102, 104, 105, 106, 109, 110, 116, 117, 121, 127, 128, 132, 135, 137, 139, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 152, 176, 177, 179, 182, 189, 190, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 203, 204, 205, 207, 208, 212, 216, 217, 238, 244, 246, 256, 285, 287, 291

Outputs 266, 270, 271, 274

## P

Pandemia 10, 20, 114, 126, 162, 174, 177, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 287, 288, 289, 291

Paradigma interpretativista 184, 185, 187, 188, 191

Participação 5, 22, 63, 72, 91, 116, 118, 119, 160, 167, 179, 180, 182, 189, 197, 204, 219, 220, 240, 248, 249, 250, 251, 253, 254, 255, 256, 259, 261, 262, 263, 264, 268, 279

Planejamento 6, 8, 21, 22, 30, 40, 41, 43, 55, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 102, 103, 111, 112, 114, 117, 123, 127, 128, 132, 135, 147, 148, 170, 172, 176, 179, 183, 203, 204, 209, 214, 215, 219, 221, 225, 226, 231, 242, 255, 276, 284, 288, 290, 291, 296

Processo 5, 8, 9, 10, 17, 23, 26, 31, 34, 35, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 81, 82, 88, 90, 96, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 111, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 127, 128, 132, 135, 136, 140, 142, 143, 146, 149, 153, 162, 173, 177, 178, 186, 187, 188, 189, 190, 194, 195, 196, 198, 199, 204, 206, 208, 209, 210, 212, 217, 235, 236, 242, 245, 246, 249, 250, 251, 253, 262, 263, 264, 267, 268, 270, 279, 282, 283, 288, 294, 296, 297, 298, 300

Produção enxuta 76, 77, 78, 79

Produtividade 43, 54, 76, 77, 82, 83, 85, 183, 203, 210, 235, 236, 240, 242, 246, 296, 303

Prosperidade 5, 10, 137, 302

Provedores regionais 62, 63, 64, 67, 68, 73

## **R**

Reciclagem 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99

Relações públicas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 29

## **S**

Satisfação 7, 9, 11, 17, 24, 26, 28, 39, 40, 44, 45, 46, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 100, 107, 109, 128, 136, 146, 158, 159, 163, 171, 172, 177, 178, 179, 180, 200, 201, 202, 203, 208, 209, 210, 211, 214, 218, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 283, 293, 299

Servidor público 235, 237, 242, 293, 294, 297, 298, 299, 300

Startup 1, 3, 4, 14, 17, 22, 23, 26, 33

## **T**

Trabalho 1, 2, 3, 4, 14, 17, 18, 20, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 61, 62, 64, 76, 77, 78, 79, 81, 86, 90, 100, 106, 109, 110, 115, 116, 117, 120, 124, 126, 128, 131, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 186, 187, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 208, 209, 211, 212, 214, 218, 228, 230, 231, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 252, 255, 256, 267, 291, 293, 295, 298, 301, 302, 304

Transparência 38, 68, 108, 116, 242, 264, 265, 268, 278, 281, 285, 288, 290, 292

## V

Valor 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 32, 34, 38, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 60, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 89, 97, 99, 105, 106, 108, 112, 113, 117, 118, 119, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 153, 165, 173, 175, 195, 197, 198, 217, 224, 227, 240, 264, 269, 270

Visão 5, 15, 24, 26, 41, 64, 69, 105, 110, 112, 130, 141, 143, 160, 165, 166, 171, 173, 180, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 195, 216, 219, 243, 245, 267, 292, 299



Os paradigmas da administração:

# Princípios e contextos 2

🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

✉ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

📷 @atenaeditora

📘 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

Os paradigmas da administração:

# Princípios e contextos 2

---

🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

✉ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

📷 @atenaeditora

📘 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)