



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS (ICHS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA (MPGE)

ALICELIA ROSA DE OLIVEIRA PEÇANHA

**DA GESTÃO FAMILIAR À PROFISSIONALIZAÇÃO DE FRANQUIA: O ESTUDO
DE UMA LIVRARIA BRASILEIRA**

SEROPÉDICA/RJ

Mai 2014



ALICELIA ROSA DE OLIVEIRA PEÇANHA

**DA GESTÃO FAMILIAR À PROFISSIONALIZAÇÃO DE FRANQUIA: O ESTUDO
DE UMA LIVRARIA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre do programa de Mestrado em Gestão e Estratégia – MPGE, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Linha de pesquisa: Processos e Tecnologia.

Orientador: Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira

SEROPÉDICA – RJ

Maiο 2014

658.045

Peçanha, Alicelia Rosa de Oliveira, 1976-

P364d

T

Da gestão familiar à profissionalização de franquias: o estudo de uma livraria brasileira / Alicelia Rosa de Oliveira Peçanha. - 2014.

183 f.: il.

Orientador: Saulo Barbará de Oliveira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, 2014.

Bibliografia: f. 99-108.

1. Empresas familiares - Administração - Teses. 2. Franquias (Comércio varejista) - Administração - Teses. 3. Administração de empresas - Teses. 4. Livrarias e livrarias - Administração - Estudo de casos - Teses. I. Oliveira, Saulo Barbará de, 1948-II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia. III. Título.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SÓCIAS APLICADAS – ICSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

ALICELIA ROSA DE OLIVEIRA PEÇANHA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 06/05/2014

A handwritten signature in blue ink, reading "Saulo Barbará de Oliveira", written over a horizontal line.

Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira
Orientador e Presidente
UFRRJ

A handwritten signature in blue ink, reading "José Antônio Assunção Peixoto", written over a horizontal line.

Prof. Dr. José Antônio Assunção Peixoto
Membro Externo
CEFET - RJ

A handwritten signature in blue ink, reading "Fajio Akijoshi Toda", written over a horizontal line.

Prof. Dr. Fajio Akijoshi Toda
Membro Interno
UFRRJ

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me permitir conseguir realizar este sonho.

Agradeço ao meu marido Rockefeller, companheiro e amigo, meu grande incentivador nas escolhas da minha vida e por se fazer tão importante em todos os momentos e me mostrar através de seu exemplo que pela educação se constrói o crescimento pessoal.

Às minhas filhas, Luiza e Mariana, que me serviram de impulso para conquistar mais esta etapa, que souberam compreender minhas ausências e mesmo assim, continuaram me apoiando e estimulando.

Quero agradecer aos meus pais, que através da simplicidade souberam-me dar grandes significados de entendimento para a vida, como humildade, amor e verdade.

Ao meu avô Ernani (In Memoriam), meu segundo pai, que me apoiou em todos os momentos da minha vida e durante este mestrado partiu em direção ao Pai, e ainda assim continua a contribuir ensinando que onde há fé, Deus se faz presente.

Agradeço também aos gestores da Cia do Livro, Luiz Henrique e Bruno, que depositaram sua confiança e total apoio a esta pesquisa.

Quero agradecer também, ao meu professor e orientador, Dr. Saulo, pelos ensinamentos prestados durante esta pesquisa, e por colaborar sempre na elaboração deste estudo.

“Deus nos concede a cada dia, uma página de vida nova no livro do tempo. Aquilo que colocarmos nela, corre por nossa conta.”

Chico Xavier

RESUMO

PEÇANHA, Alicelia Rosa de Oliveira. **Da Gestão Familiar à Profissionalização de Franquia: O Estudo de uma Livraria Brasileira**. Seropédica: UFRRJ, 2014. Proposta de Qualificação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.

O presente trabalho tem por objetivo a implantação do modelo de franchising na Cia do Livro. A empresa foi fundada na cidade de Valença, situada no interior do estado do Rio de Janeiro, no ano de 2000, com o intuito de atender um mercado de aproximadamente 70 mil habitantes e após doze anos de mercado, prosperou e atualmente atende também às cidades de Vassouras, Três Rios, Volta Redonda e Barra do Piraí, todas localizadas na região Sul Fluminense. A equipe de colaboradores somam trinta e quatro funcionários que atendem a demanda aproximada de duzentos e cinquenta mil consumidores. A pequena empresa nasceu e cresceu nos moldes da gestão familiar e encontra-se em um momento onde percebe a necessidade de profissionalizar-se, visto que adotará como estratégia de crescimento, o *franchising*.

Para que a Cia do Livro converta-se em uma rede de franquia é relevante compreender que o processo de profissionalização encerra em seu bojo uma série de medidas que visam separar a esfera da gestão empresarial da gestão familiar, posto que a racionalidade peculiar a cada uma delas seria incompatível. A relevância deste estudo se faz ao compreender que o processo de profissionalização de uma pequena empresa é capaz de superar os desafios e hábitos da gestão familiar e responder com maior grau de eficácia aos desafios do ambiente de negócios. O método da pesquisa-ação foi escolhido por ser esclarecedor quando existem objetivos práticos de natureza imediata, como propor soluções quando possível e acompanhar as ações correspondentes, ou pelo menos, fazer progredir a consciência dos participantes no que diz respeito à existência de soluções e obstáculos.

Palavras-chave: Empresa familiar. Franquias. Sistematização de Manual de Franquia.

ABSTRACT

PECANHA, Alicelia Rosa de Oliveira. **Professionalization of Family Management to Franchise: The Study of a Brazilian Bookstore**. Seropédica: UFRRJ, 2014. Proposal for Qualification (Professional Master in Management and Strategy).. Institute of Humanities and Social Sciences, Department of Administrative and Financial Sciences.

This work aims the implementation of the franchising model in the Book Cia. The company was founded in the city of Valencia, located in the state of Rio de Janeiro, in 2000, in order to meet a market of approximately 70 thousand inhabitants and after twelve years of market thrived and currently also serves the cities Brooms, Three Rivers, Volta Redonda and Barra do Pirai, all located in the South Fluminense. A team of employees totaled thirty-four employees serving approximately demand of two hundred fifty thousand consumers. The small company was born and raised in family management templates and is in a moment realizes the need to professionalize, adopt seen that as a growth strategy, franchising. For Cia Book convert into a franchise network is important to understand that the process of professionalization terminating in its wake a series of measures to separate the sphere of corporate governance of family management, since the rationality peculiar to each them would be incompatible. The relevance of this study is to understand that the process of professionalization of a small business is able to overcome the challenges and habits of family management, and respond with a higher degree of efficiency to the challenges of the business environment. The action research method was chosen because it clearer when there are practical goals of immediate nature, and propose solutions where possible and follow the corresponding, or at least shares, do advance the awareness of the participants with regard to the existence of obstacles and solutions.

Keywords: Family business. Franchises. Systematization Manual Franchise.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Múltiplas definições de Empresa Familiar	11
Quadro 2 – Áreas de Melhoria e Forças das Empresas Familiares	12
Quadro 3 - Traços brasileiros e suas Influências.....	14
Quadro 4 - Eleitos Relevantes da Sistematização	19
Quadro 5 - Vantagens dos Meios de Divulgação.....	23
Quadro 6 - Tipos de Localização.....	24
Quadro 7 - Tipos de Benchmarking	28
Quadro 8 - Modelo de Negócio de Franquia.....	32
Quadro 9 - Classificação Funcional de Franquias	35
Quadro 10 - Evolução do Sistema de Franquias	37
Quadro 11 - Pré-Requisitos da Circular de Oferta de Franquias	48
Quadro 12 - Estrutura de Contrato de Franquia	51
Quadro 13 - Classificação dos Manuais	55
Quadro 14 - Vantagens de ser um Franqueado	57
Quadro 15 - Vantagens de ser um Franqueador	58
Quadro 16 - Desvantagens de ser um Franqueador	59
Quadro 17 - Desvantagens de ser Franqueado	60
Quadro 18 - Assistência Pré e Pós Instalações de Franquia.....	62
Quadro 19 - Múltiplas Definições de Pesquisa-Ação.....	69
Quadro 20 - Tipologia de propósitos de Pesquisa-Ação.....	70
Quadro 21 - Categorias e Subcategorias.....	77
Quadro 22 – Elementos do Bom Atendimento.....	148
Quadro 23 - Período e Exigência Mínima Para Validação.....	151
Quadro 24 - Categorias de Critério para o Bom Atendimento.....	151
Quadro 25 - Validação do Manual de Atendimento.....	152

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Faturamento do Setor de <i>Franchising</i> /2012.....	32
Gráfico 2 Evolução das Redes/2012	33
Gráfico 3 Evolução das Unidades/2012	34
Gráfico 4 Geração de Empregos do Setor/2012	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABL	Associação Brasileira de Livrarias
ABF	Associação Brasileira de Franquias
BFF	Business Format Franchising
COF	Circular de Oferta de Franquias
CVC	Carlos Vicente Cherchiar
DIP	Document d'Informations Contractuelles
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFA	International Franchise Association
GM	General Motors
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
MPE	Micro e Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
SBA	Small Business Administration
UFOC	Uniform Offering Circular
WFC	World Franchise Council

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Problema de Pesquisa	03
1.2 Objetivos	04
1.2.1 Geral.....	04
1.2.2 Específicos	04
1.3 Limites do Projeto.....	04
1.4 Fundamentação Teórica- Metodológica	05
1.5 Resultados Esperados	05
1.6 Organização da Pesquisa	06
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	07
2.1 Empresas Familiares.....	07
2.1.2 As Forças e Áreas de Melhoria das Empresas Familiares.....	12
2.1.3 Traços Culturais da Empresa Familiar	13
2.1.4 Profissionalização da Gestão Familiar	15
2.1.5 Padronização	17
2.1.6 Eficácia da Sistematização.....	19
2.1.7 Estratégias de Marketing.....	20
2.1.8 Franquia: distribuição ou produto?.....	25
2.1.9 Benchmarking como Ferramenta de Gestão.....	27
2.1.10 Processos de Negócios.....	29
2.1.11 Modelo de Negócios.....	30
2.2 <i>Franchising</i>	33
2.2.1 Histórico e Origem do <i>Franchising</i>	35
2.2.2 O Setor de Franquias	37
2.2.2.1 Dados por Setor	38
2.2.3 O <i>Franchising</i> Brasileiro	42
2.2.4 <i>Franchising</i> de Livros no Brasil	44
2.2.5 A Circular de Oferta de Franquia.....	46
2.2.6 O Pré-Contrato de Franquia.....	48
2.2.7 A Assinatura do Contrato de Franquia	50
2.2.8 Estrutura Básica do Contrato de Franquia	51
2.2.9 Manual do <i>Franchising</i>	52

2.3 Taxas.....	61
2.4 Estrutura do Modelo de Franquia	62
2.4.1 A Sistematização Do Modelo de Franquia	63
3 METODOLOGIA.....	66
3.1 Pesquisa-ação.....	68
3.2 Fases da Pesquisa	71
3.2 Definição da área de estudo.....	71
3.4 Entrevistas.....	72
3.4.1 Questões centrais que guiarão a coleta de dados	73
3.4.2 Plano de análise de dados	73
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
4.1 Investigar.....	78
4.1.1 A Forma de Gestão atual da Empresa a ser Estudada	78
4.2 O seu atual modelo de franquia envolvendo seus pontos fortes e áreas potenciais de melhoria.	84
4.3 O que precisa ser melhorado no seu sistema de franquias..... visando a consolidação de um modelo padrão de franquia.....	87
4.4 A Sistematização do Modelo de Franquia da Empresa Estudada.....	93
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A – Modelo de Estrutura de Franquia Cia do Livro	109
APÊNDICE B – Circular de Oferta de Franquia	118
APÊNDICE C – Implantação do Manual de Atendimento ao Cliente	147
APÊNDICE D - Proposta de Manual de Realização de Eventos da Franquia.....	154
APÊNDICE E - Lei n 8.955/94.....	161
APÊNDICE F- Roteiro de Entrevistas	166
APÊNDICE G - Fotos da Cia do Livro.....	168

1 INTRODUÇÃO

A introdução de livros no Brasil ocorreu na cidade do Rio de Janeiro, em 1810, com três livrarias no município, de acordo com a Associação Nacional de Livrarias. Posteriormente com o domínio dos livreiros franceses foi que houve um crescimento desse mercado, época em que Machado de Assis era frequentador de prestígio de algumas lojas no Rio de Janeiro. Já no século 20, por volta dos anos 60, ocorreu a explosão do mercado editorial e o surgimento de algumas cadeias de livros em São Paulo.

A partir dos anos 90 uma novidade foi introduzida nesse mercado com a criação de mega lojas livreiras e com isso ocorreu uma mudança contextual, de um espaço só para livros para um ambiente multicultural, em que as livrarias começaram a incluir também cafés em suas lojas, além de artigos de papelaria, CDs, DVDs, acesso à internet e vendas *on-line*.

O estudo aborda a empresa Cia do Livro, que faz parte do universo do ramo de livrarias. Sua fundação ocorreu na cidade de Valença, em 2000, seu funcionamento era gerido pelo proprietário e seu irmão, registrado como funcionário, e atualmente é sócio da empresa. A Cia do Livro abrangia a demanda de atender o mercado consumidor de setenta e quatro mil habitantes em Valença. Após doze anos da sua fundação, a empresa expandiu através de filiais e atende as cidades de Vassouras, Três Rios, Volta Redonda e Barra do Piraí, todas localizadas na região Sul Fluminense.

Para caracterização do que na realidade é uma empresa de pequeno porte, o SEBRAE utiliza o conceito de número de empregados nas empresas. Levantamento de dados que tem como fonte o IBGE classifica o porte das empresas. Portanto, de acordo com a classe as micro empresas possuem até 9 empregados, as pequenas de 10 a 49 empregados, as médias variam de 50 a 99 empregados e as grandes, mais de 100 empregados.

Com base nesse critério, a Cia do Livro é classificada como pequena empresa, possuindo 34 colaboradores para atender um mercado consumidor acerca de duzentos e cinquenta mil consumidores. Sua rede de livrarias também atua por meio de uma plataforma de comércio eletrônico acessível via <http://www.ciadolivro.com.br>.

Com a intenção de crescimento contínuo, seus proprietários optaram em franquear a Cia do Livro, e em novembro de 2012 abriram a primeira loja franqueada na cidade de Santo Antônio Jesus, na Bahia.

A Cia do Livro nasceu e cresceu sob a ótica de gestão familiar e para expandir sua rede pretende que sua gestão seja totalmente profissionalizada. Como toda empresa familiar, a empresa ostenta como desafio adicional a necessidade de um equacionamento bem sucedido da sua relação família e organizacional.

Para que a Cia do Livro converta-se em uma rede de franquias é relevante compreender que o processo de profissionalização da empresa vise a superação dos desafios e hábitos da gestão familiar para que esta responda com maior grau de eficácia aos desafios da transformação do seu modelo de negócios de empresa familiar para modelo de *franchising*.

Segundo Bernhoeft (1998) o processo de profissionalização da empresa faz com que ela responda com maior grau de eficácia aos desafios do ambiente de negócios, os quais são cada vez mais complexos e competitivos.

Entende-se ser um bom momento para a realização do presente estudo, uma vez que a empresa busca se expandir por meio da comercialização de um modelo consolidado de franquia. Embora já tenha comercializado o seu primeiro contrato de franquia, a Cia do Livro sabe que precisa aprimorar o seu sistema de gestão, visando consolidar o seu Modelo de Franquia. Para isso busca profissionalizar-se.

A metodologia utilizada para esta pesquisa é caracterizada por sua natureza qualitativa, descritiva e exploratória, baseado no método da pesquisa-ação.

A viabilidade desta pesquisa se deve ao fato do acesso às informações sobre a gestão da Cia do Livro, uma vez que, a pesquisadora goza da confiança dos proprietários, confiança essa adquirida ao logo da convivência na prestação de serviços frequentes de consultoria empresarial. Também participou da inauguração das lojas, do crescimento das mesmas e também da abertura da primeira loja franquia em constantes reuniões de planejamento estratégico.

1.1 Problema de Pesquisa

A Associação Brasileira de Livrarias apresentou dados do período 2009 a 2011 relacionados aos números de livrarias no Brasil sendo destacado que na região Sudeste encontra-se mais de 50% das livrarias brasileiras. Esta região também apresenta os índices mais elevados em relação ao número de leitores brasileiros onde houve um aumento de 5,7% neste mesmo período.

Em vista deste cenário em ascensão, a Cia do Livro optou por adotar o modelo de franquias como estratégia de expansão. No entanto, não há um modelo de *franchising* estruturado para a replicação deste negócio de acordo com a estratégia escolhida.

No entanto, é uma empresa familiar, com sua gestão em processo de profissionalização e uma unidade piloto de franquia inaugurada.

Diante do fato, coloca-se a questão de pesquisa: é possível continuar sua expansão de acordo com a gestão atual ou se faz necessário implantar o modelo de *franchising* para a replicação deste negócio?

1.2 OBJETIVOS

Neste trabalho buscou-se alcançar os seguintes objetivos:

1.2.1 Geral

O presente trabalho visa implementar o modelo de *franchising* na empresa Cia do Livro.

1.2.2 Específicos

Para que seja possível alcançar o objetivo geral são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a forma tradicional de gestão da empresa.
- b) Descrever a forma como o modelo de *franchising* está sendo desenvolvido na Cia do Livro.
- c) Investigar seus pontos fortes e potenciais de melhoria.
- d) Propor diretrizes para profissionalização, sistematização e implantação do modelo de *franchising* local.

1.3 Limites do projeto

Com esse estudo se pretende, por meio da pesquisa qualitativa, explorar a compreensão sobre a gestão familiar, a profissionalização empresarial e o *franchising*. O estudo tem como foco a Cia do Livro, com sede em Valença e suas filiais. A pesquisa será realizada com base na loja matriz, visto que a atuação dos gestores é realizada em tal local tornando assim possível a compreensão da gestão da empresa.

O objeto empírico desta pesquisa é a prática de organização da produção da Cia do Livro, através da qual se pretende promover mudanças em processos de relacionamentos estratégicos e operacionais entre os familiares, parceiros de negócios e o mercado.

1.4 Fundamentação Teórica - Metodológica

A pesquisa tem por base o método da pesquisa-ação, em um projeto dessa natureza, o pesquisador não é apenas um observador, mas um agente ativo do objeto pesquisado, buscando gerar informações concretas para as organizações estudadas (THIOLLENT, 2009).

Este método esclarece que existem objetivos práticos de natureza bastante imediata como propor soluções quando for possível e acompanhar as ações correspondentes, ou pelo menos, fazer progredir a consciência dos participantes no que diz respeito à existência de soluções e obstáculos (THIOLLENT, 2011).

Com a utilização do método pretende-se alcançar realizações, ações efetivas, transformações ou mudanças no campo social indo ao encontro do que propõe THIOLLENT, sobre este método de pesquisa. Com o conhecimento gerado pretende-se contribuir para futuras pesquisas acadêmicas com a finalidade de esclarecer como ocorre a implantação do sistema de franquias em empresas familiares ainda não profissionalizadas

1.5 Resultados Esperados

Com a utilização do método pretendido que, alcance as realizações, ações efetivas, transformações ou mudanças no campo social indo de encontro ao que propõe THIOLLENT, sobre este método de pesquisa. Também é pretendido que a pesquisa possa contribuir para futuras pesquisas acadêmicas com a finalidade de esclarecer como ocorre a implantação do sistema de franquias em empresas familiares ainda não profissionalizadas.

Em relação às perspectivas da Cia do Livro, espera-se que modelar o sistema de franquias da empresa de forma padronizada e sistematizada para sua expansão no mercado e o controle da sua gestão de *franchising*.

1.6 Organização da Pesquisa

Esta pesquisa está dividida em sete capítulos e organizada conforme descrito a seguir: o primeiro capítulo é composto pela introdução da pesquisa, apresentando a empresa, o cenário do setor e a questão a ser pesquisada, juntamente com os objetivos que esta pesquisa pretende atingir. O capítulo 2 é composto pelo referencial teórico no qual estão apresentados temas a respeito de: empresa familiar, profissionalização da gestão, franquias e sistematização de processos e modelo de negócios. No capítulo 3 é apresentado o embasamento metodológico, com a fundamentação sobre os métodos escolhidos para a realização da pesquisa. No Capítulo 4 é revelada a análise dos resultados que a pesquisa obteve, no capítulo 5 é apresentada as considerações e limitações para a realização de trabalhos futuros e nos apêndices constam os manuais presentes nesta pesquisa e a implantação e a validação do manual padronizado para o atendimento da empresa estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa organizada por meio de capítulos relacionados com os conceitos e perspectivas de diferentes autores, visando uma melhor fundamentação sobre os temas empresa familiar, franquias, modelo de negócios e gestão de processos. A elaboração da base teórica tem como finalidade auxiliar na compreensão da gestão da empresa a ser estudada.

2.1 Empresa Familiar

Para o referido estudo, faz-se necessário conceituar empresa familiar visando analisar as características, peculiaridades, forças e fraquezas da gestão familiar. Pois, pressupõe-se que, para a compreensão da gestão da empresa estudada, torna-se fundamental definir empresas familiares.

Na literatura a respeito do assunto, observam-se algumas divergências entre os autores.

Um conceito bastante adotado e já clássico é o de Donnelley *et al.* (1967) que definem como familiar a empresa que conserva o vínculo com uma mesma família durante pelo menos duas gerações e na qual a relação empresa/família exerce influência tanto sobre as diretrizes empresariais como sobre os interesses e objetivos da família.

A definição de empresa familiar, em um primeiro momento, tem um significado bastante simples, porém, sua descrição é abrangente e engloba várias definições, sem ter um significado único.

Dailey *et al.* (1997, p. 784) classifica como empresa familiar aquela na qual o vínculo com a família exista há pelo menos uma geração mediante uma relação dinâmica entre os membros da família e os executivos da empresa, de forma a exercer forte influência sobre a política da empresa. Já para Barry *et al.* (1978), o controle acionário da empresa por uma única família é considerado a principal condição para que uma empresa seja definida como familiar, seja ela de capital fechado ou aberto. Lodi *et al.* (1986), concordam com o conceito de Donnelley e seus colaboradores, quando dizem que o que define uma empresa como familiar é a influência recíproca entre a família e a firma. Oliveira *et al.* (1999, p. 18) acentuam

esse conceito ao afirmar que a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Contudo, a expressão “familiar” deixa implícito que há envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, seja como proprietário, seja como administrador (Grzybovski & Lima, 2004)

Segundo Gaj *et al.* (1990, p. 192) é comum que as empresas de capital fechado sejam confundidas com as empresas familiares. Gaj, assim como Barry *et al.* (1978), ponderam que elas também podem ser de capital aberto. Gracioso *et al.* (1998) mencionam o fato de que a propriedade não é suficiente para definir empresa familiar, sendo necessária também a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária, sendo corroborados por Gallo e Lacueva *et al.* (1983) que concordam com esse ponto de vista usando como base de comparação o controle acionário-administrativo da empresa, classificando como familiares as empresas em que trabalham duas ou mais gerações de uma mesma família, que, além de sócia majoritária, detêm a maior parte das responsabilidades da alta direção.

Segundo Lanzana e Costanzi (1999, p. 33):

“[...] um critério mais adequado se encontra na relação entre propriedade e controle [...] e que pode-se definir empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa [...]”

Uma das conceituações mais utilizadas para se considerar uma empresa familiar está relacionada à questão da propriedade. Para Gonçalves (2000), por exemplo, uma empresa familiar é definida a partir da coexistência de três situações: a empresa é de propriedade de uma família; a família é a responsável pela estratégia da organização e; a família também é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de membros familiares na diretoria da empresa. Litz (1995) considera que uma empresa familiar pode ser conceituada a partir do grau de envolvimento de uma família empresária na propriedade e na gestão da organização. Gersick (1997) também segue essa perspectiva, expressa no modelo amplamente difundido dos três círculos – propriedade, empresa, família – que constituem subsistemas independentes, porém, sobrepostos.

Desse modo, pode-se também conceituar empresa familiar a partir da interação das dimensões da propriedade, da empresa e da família, existentes no âmbito da organização. A interação entre família e empresa, explicitadas pela perspectiva da propriedade, constitui o principal elemento de distinção entre empresas familiares e não-familiares.

Com efeito, essa interação tem sido reconhecida como um dos principais elementos constituintes e influenciadores da dinâmica das empresas familiares (DYER JR., 2009 e DYER JR, 2003). Tal interação conduz à constituição de um tipo singular de organização, na medida em que estão presentes elementos econômicos e sociais no âmbito de uma estrutura organizacional e na medida em que essa interação exerce influência significativa sobre o desempenho e a sobrevivência da organização familiar (DYER JR., 2006; CHRISMAN, CHUA e STEIER, 2005).

De certo modo, no âmbito de uma empresa familiar é comum que os objetivos e princípios organizacionais se confundam com os valores cultivados na família. O equilíbrio entre os interesses individuais e/ou familiares e os objetivos organizacionais parece constituir a chave para a sobrevivência das organizações familiares (TILLMANN e GRZYBOVSKI, 2005).

Conforme Lethbridge (1997) existem diferentes tipos de empresas familiares: a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica por meio de participação acionária significativa (LETHBRIDGE, 1997).

Nesta mesma linha de raciocínio, Bernhoeft (1989) afirma que quando o fundador responsabiliza-se pela gestão da organização, existem alguns traços que se destacam:

- a valorização dos funcionários antigos, principalmente os que começaram com o fundador;

- a provisão de cargos, promoções e premiações geralmente seguem critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores, em detrimento da produtividade ou até mesmo da qualidade desse serviço;
- influência de laços afetivos nos comportamentos, relacionamentos e nas decisões empresariais;
- preferência pela comunicação verbal e contatos pessoais;
- exigência de dedicação ilimitada ao trabalho (sem horário fixo para sair, dispor dos fins de semana, levar tarefas para realizar em casa);
- vínculo exclusivo com a empresa;
- ambiguidade entre as decisões emocionais e as racionais;
- aplicação frequente de “jogos de poder”, prevalecendo a habilidade política em detrimento da competência.

Visto estas considerações, entende-se não haver uma definição de empresa familiar que seja completamente aceita e legitimada pelos teóricos do tema, ressaltando-se ainda que muitas características visualizadas em empresas familiares também podem ser vistas nas demais empresas, dificultando ainda mais sua conceituação, demonstrando assim que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada do que apenas ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias (BERNHOEFT, 1989).

Barreto (2003) afirma que as empresas familiares geralmente desenvolvem relacionamentos mais informais; seja no âmbito interno ou externo, tal fato é percebido pelo mercado, fazendo com que clientes e fornecedores depositem sua confiança, em função da possibilidade de concretizar negócios com os membros da família proprietária.

Neste contexto, o fundador desempenha papel relevante na trajetória da empresa, pois nela projeta suas crenças e seus valores, estabelecendo a missão da organização, definindo objetivos pretendidos e delimitando a rota, o caminho para a empresa seguir, bem como as metas que pretende alcançar no longo prazo.

Lodi (1998) aponta que há alguns conflitos de interesses entre família e empresa, destacando quatro problemas frequentes: 1) uso indevido dos recursos da empresa por seus membros; 2) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo; 3) resistência à modernização; e 4) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

O quadro 1 ilustra a existência de múltiplas definições no que se refere ao conceito de empresa familiar dentro da literatura acadêmica.

Quadro 1 - Múltiplas definições de Empresa Familiar

Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família. (BARRY, 1999).
Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes. (GALLO e SVEEN, 1991).
Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle. (WARD, 1999)
Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração. (HANDLER, 1989)
Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam. (BORK, 1986).

Fonte: adaptado de RIBEIRO, (2008)

2.1.2 As forças e áreas de melhoria das empresas familiares

É necessário que as empresas, especialmente as familiares identifiquem, ao longo do tempo, suas forças e suas fraquezas, com vistas a minimizar os efeitos de suas fraquezas e promover-se por meio de suas forças identificadas (LODI, 1998).

Segundo Donnelley (1967), a presença de membros da família, na gestão do negócio, não pode ser considerada sinônimo de ineficiência e má administração, pois a própria relação sanguínea pode ser capaz de promover maior comprometimento destes com a organização.

O quadro comparativo que segue tem o propósito de evidenciar as fraquezas e as forças presentes em empresas do tipo família.

Quadro 2 - Áreas de melhoria e forças das empresas familiares

ÁREAS DE MELHORIA	FORÇAS
Conflitos entre os interesses da família e os da empresa.	Lealdade dos empregados, em função da identificação com as pessoas.
Emprego e promoção de parentes por nepotismo, em detrimento da qualificação profissional.	Sensibilidade social e política, pela possível influência da família nas relações nacionais e regionais.
Resistência à modernização da área comercial, sujeitando-se a antigos vendedores de confiança.	Sistema de decisão mais rápido.
Falta de controle e planejamento de custos e recursos financeiros.	Maior humanismo nas relações e permanência em função das sucessões, dos valores fundacionais e visões pessoais dos dirigentes.
Apropriação de recursos da organização para membros da família.	Continuidade do negócio, pela sucessão de familiares capacitados e competentes.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Lodi (1986).

2.1.3 Traços Culturais da Empresa Familiar

As empresas familiares brasileiras possuem características que também devem ser exploradas, pois são traços da cultura nacional que se apoiam na gestão das organizações e alvos constantes de estudos que abrangem a formação histórica, cultural e econômica do país.

Tais traços interferem na gestão organizacional brasileira, que, conforme Chu (2009, p.972), observa-se a seguir alguns deles.

a) Jeitinho... “visa à harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias do cidadão, buscando a realização de objetivos a despeito de determinações legais contrárias.” A autora considera que o jeitinho é ambíguo e admite dupla leitura, podendo significar uma postura conformista de convivência com o status quo injusto e inaceitável; e podendo ser visto como uma forma de sobreviver ao cotidiano, um recurso de resistência cultural;

b) A desigualdade de poder e hierarquia podem ser percebidas quando muitos indivíduos julgam-se com direitos especiais que os eximem de sujeitar-se à lei de caráter generalizante. A expressão popular "você sabe com quem está falando?" (DAMATTA, 1980) é comumente ouvida em situações de conflito e revela uma reação autoritária, que tenta impor uma condição especial.

c) Flexibilidade permeia os comportamentos nas organizações e traduz-se na capacidade de adaptação e criatividade das pessoas. A adaptação refere-se à capacidade de ajuste a situações diversas e a criatividade refere-se à capacidade de inovação.

d) Personalismo pode ser expresso devido à importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade. Indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios, (CHU, 2009).

e) E o formalismo que é percebido nas organizações por meio de comportamentos que buscam por um lado a redução do risco, da ambiguidade e da

incerteza e, por outro, aumento de previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos humanos. (CHU, 2009).

Visando proporcionar um entendimento global dos traços brasileiros e suas influências na gestão organizacional trazidos por Freitas (1999) e Chu (2009), segue o quadro dos traços brasileiros e as interferências na gestão.

Quadro 3 - Traços brasileiros e suas influências

Traço	Características-chaves
Hierarquia	Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais; Busca a proximidade e afeto nas relações; Paternalismo: domínio moral e econômico.
Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como o meio de navegação; Jeitinho.
Sensualidade	Gosto pelo sensual e pelo exótico pela relação.
Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado; Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Fonte: Elaborado com base em *et al.* Freitas, 1999

2.1.4 Profissionalização da Gestão Familiar

A profissionalização pode ser entendida como a evolução em direção a um processo mais formalizado, que pode ser traduzida em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional.

O termo profissionalização parece estar inserido de forma tão normal no linguajar dos gestores, e em publicações à respeito do assunto, que em virtude disso, merece uma definição. Para Lodi *et al.* (1986, p.25) profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

A conceituação de empresa profissionalizada, em muitos aspectos, se aproxima ao de organização burocrática, descrita por Weber *et al.* (1982), sobretudo nos seguintes pontos: a prevalência do poder do administrador profissional sobre o administrador patrimonial; o predomínio da racionalidade funcional; a delimitação da autoridade e sua distribuição de forma estável; a exigência de qualificação para o emprego das pessoas; e a maior formalização e documentação das ações administrativas.

Contudo, Bernhoeft (1989, p.19) diz que “[...] ao falarmos em profissionalização da empresa familiar é importante considerar que ela não se refere, exclusivamente, aos aspectos organizacionais”, já que a mudança na estrutura deverá, obrigatoriamente, ser precedida pela conscientização daqueles que detêm a propriedade e o poder, da necessidade imperativa da separação entre a família, a propriedade e a gestão. É importante salientar que profissionalização da gestão não significa o afastamento de todos os membros da família da direção da empresa e sim de prevalência do critério da vocação e da competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio.

Para Lodi (1993), a profissionalização é entendida sob três óticas:

- a) o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas;
- b) o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares;
- c) a substituição de formas de contratação arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Existe uma discussão em relação à profissionalização e a sucessão, uma vez que ambas estão ligadas a própria natureza da empresa familiar e envolvem fatores econômicos (*performance* empresarial) e não econômicos (BARROSO, 2011). Considera-se que o capital social da empresa é algo complexo e tácito, sendo composto por normas, por valores, pela cooperação, pela visão, pela intenção e pela *confiança* existentes em uma firma familiar (PEARSON; CARR; SHAW, 2008).

De acordo com Barroso (2011) a sucessão e a profissionalização em empresas familiares na literatura funcionalista, de uma forma em geral, focam em assuntos como a competência ou não dos gestores familiares em alcançar eficiência operacional ou uma vantagem competitiva sustentável, porém, especialmente nas empresas familiares, elementos subjetivos também estão envolvidos nestes dois processos.

Barroso (2011) percebe que a sucessão e a profissionalização em empresas familiares são dois momentos delicados sob variados aspectos. A ruptura com os ideais e os valores familiares ou a luta pelo poder entre os herdeiros pode desencadear trajetórias conturbadas, tanto do ponto de vista econômico-financeiro, como sob o aspecto comportamental.

Hall e Nordqvist (2008) também defendem a possibilidade das empresas serem gerenciadas por familiares e alcançar posição competitiva, pois os familiares podem possuir competência formal semelhante aos gestores profissionais e superá-los na competência cultural, que eles definem como a compreensão dos valores e das normas que guiam o comportamento familiar nos negócios.

2.1.5 Padronização

Para que a organização se torne profissionalizada, faz-se necessário padronizar e sistematizar as ações existentes na mesma. Tais ações são englobadas tanto no aspecto operacional, tático ou estratégico empresarial.

Maia (1994) considera a padronização o ato de estabelecer padrões de referência para a realização de operações ou atividades repetitivas. A autora destaca também que os principais objetivos da padronização são: prover a organização de instrumentos de controle de qualidade, racionalização da produção e minimização de seus custos.

Liker (2004) considera que a padronização possui um papel mais abrangente do que apenas tornar as tarefas eficientes e repetitivas. A padronização resulta em procedimentos que devem ser conhecidos e aplicados por todos os operários e engenheiros da empresa. O autor afirma que, por esse motivo as fábricas da *Toyota*, independentemente de suas localizações, apresentam processos praticamente idênticos uma das outras e seus operários são estimulados a constantemente melhorá-los.

Liker (2008) diz que as empresas americanas seguiram os passos da *Toyota*, criando extensos arquivos com registros de procedimentos padronizados, mas não obtiveram o mesmo sucesso, principalmente porque não treinaram seus engenheiros para efetivamente empregar e melhorar padrões.

Nesta mesma linha de entendimento a *Productivity Press Development Team* – PPDT (2002) define que para sistematizar um processo é preciso:

- a) definir o padrão;
- b) comunicar o padrão;
- c) estabelecer a adesão ao padrão;
- d) propiciar a melhoria contínua do padrão.

O sucesso no gerenciamento para Imai (1997) consiste em manter em melhorar padrões, onde a padronização está inserida em um contexto de melhoria

contínua e, portanto, a aderência a procedimentos previamente estabelecidos não implica métodos de trabalho fixos e um ambiente de trabalho monótono.

O processo segundo Oliveira (2012, p.143) é o conjunto de ações ordenadas e interligadas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações.

Hammer e Champy (1994) conceituam o processo como o resultado de uma combinação de necessidade e motivação quando a organização através principalmente de seus funcionários enxerga os benefícios atribuídos à gestão de processos.

Sendo um conjunto de atividades estruturadas e mensuráveis, Davenport (1993) afirma que os processos consistem na produção da saída específica para um determinado cliente ou mercado. Portanto, a ênfase está muito mais no como o trabalho é feito em contraste à pergunta o quê, cujo foco está no produto ou serviço fornecido. Assim, um processo é uma sequência específica de atividades orientadas à ação através do tempo e lugar, com um começo e fim, e com entradas e saídas claramente identificadas.

A Cia do Livro pretende ordenar suas ações e melhorar seus processos de gestão aderindo a procedimentos previamente estabelecidos em seu sistema de franquia para assegurar aos seus clientes o bom atendimento e a padronização do mesmo de forma profissional visando a expansão do negócio.

2.1.6 Eficácia da Sistematização

Um dos grandes problemas das empresas familiares do Brasil é a falta de sistematização dos processos internos o que acarreta graves consequências organizacionais, caracterizando-as como amadoras em seu processo de gestão.

Hammer e Champy (1994) atribuem vantagens organizacionais para a sistematização dos processos, visto que há melhorias em relação à eficiência e eficácia da gestão e podem ser colocadas em práticas em situações diversas que tem o resultado como foco da empresa. A sistematização dos processos tem efeitos relevantes, segundo HAMMER e CHAMPY (1994), conforme quadro descrito abaixo:

Quadro 4: Efeitos relevantes da Sistematização

Quando as unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processo.
Os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais.
Os papéis das pessoas mudam de controlados para autorizados.
A preparação para os serviços muda do treinamento para a educação.
O enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera da atividade para os resultados.
Os critérios de promoções mudam do desempenho para a habilidade.
Os valores mudam de protetores para produtivos.
Os gerentes mudam de supervisores para instrutores.
As estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas.
Os executivos mudam de controladores do resultado para líderes.

Fonte: (adaptado pela autora, baseado em Hammer e Champy, 1994).

Além disso, Oliveira (2012) também ressalta a importância da gestão de processos para investigar as variáveis a seguir numa organização:

- a) a razão da existência de uma organização identificando a missão ou negócio;
- b) os processos mais críticos que impactam nos negócios;
- c) os recursos necessários para gerar os resultados que os clientes esperam;
- d) o que a empresa oferece de essencial para o cliente;
- e) a forma de se gerenciar o fluxo de informações visando satisfazer os clientes.

De acordo com Georgakopoulos e Tsalgatidou (1997), a realização de qualquer atividade de trabalho se dá através de um processo de negócio e este possui um ciclo de vida que passa necessariamente por quatro estágios: captura, reengenharia, implementação e melhoria contínua.

Assim, a Cia do Livro necessita conhecer esses estágios e adequadamente conduzi-los, pois para o gerenciamento dos processos de negócio de uma organização se tornar efetivo em relação a seu potencial de ganho faz-se necessária essa compreensão.

2.1.7 Estratégias de Marketing

Em *marketing*, o modelo dos 4 P's de McCarthy (1982): produto, preço, praça e promoção, há muito se consolidou como instrumento básico tanto para a gerência como para a análise teórica.

a) Produto

O produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade (KOTLER, 2014).

O autor citado acima afirma que as empresas precisam considerar o produto em torno de cinco níveis, que são classificados a partir do mais fundamental para o

menos fundamental: benefício-núcleo, produto básico, produtos esperados, produto ampliado e produto potencial.

Kotler (2014) afirma que as empresas classificam os produtos tomando por base suas várias características: durabilidade, tangibilidade e uso. E que a classificação dos produtos quanto à durabilidade (bens duráveis, não-duráveis e semiduráveis), quanto à disponibilidade (bens de conveniência, de compra comparada, de especialidade) e quanto à tangibilidade (tangíveis e intangíveis), auxiliam os varejistas a hierarquizar os produtos dentro das diversas categorias e ajudam também na identificação do comportamento de compra dos clientes.

Na visão de Parente (2014), o comportamento de compra está muito relacionado com o tipo de produto que está sendo comprado.

Após essas definições, os varejistas tomam decisões táticas visando a atingir os objetivos estabelecidos, como: introdução de novos produtos ou exclusão; aumento ou redução da variedade, (Parente, 2014).

b) Preço

A variável preço é de grande importância para o varejista, na concepção de Parente (2014) é de que todas as variáveis do *marketing mix*, a decisão preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas.

Kotler (2014) reforça ainda mais a importância do preço numa organização quando afirma que o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita; os outros elementos geram custos.

A empresa pode estabelecer o preço de seus produtos, ao se basear em três objetivos principais: objetivo de vendas, objetivo de imagem de preço e objetivo de lucro.

Comenta Kotler (2014) que:

... valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. VALOR TOTAL PARA O CONSUMIDOR é o conjunto total de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço...”

Outro fator que influencia na determinação do preço é a exclusividade do produto, pois produtos exclusivos apresentam pouca sensibilidade a preço (PARENTE, 2014).

c) Promoção e Propaganda

O composto promocional, na visão de Parente (2014) serve “... não só para atrair os consumidores para a loja, mas também para motivá-los a compra”. Antes de qualquer coisa, o consumidor precisa saber da existência da organização, quais produtos ela oferece e seus respectivos preços, a qualidade dos produtos e outras informações que são necessárias para sensibilizar o cliente.

Quadro 5 : Vantagens dos meios de divulgação.

Propaganda	Promoção	Publicidade
<ul style="list-style-type: none"> • Atração de grande audiência; • Baixo custo por leitor, telespectador ou ouvinte; • Numerosas alternativas de mídia; • Padronização do conteúdo da mensagem, tempo e duração do anúncio; • Na mídia impressa, o leitor pode analisar o anúncio com maior atenção; • Contexto editorial ajuda o anúncio; • Redução dos custos operacionais no varejo, pois o consumidor fica sabendo dos produtos antes da compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geralmente é um apelo visual que capta a atenção do cliente; • Os temas e ferramentas podem ser distintos; • O consumidor deve receber algo de valor, como um cupom ou mercadoria gratuita; • Ajuda a incrementar o tráfego e mantém a lealdade do varejista; • Aumenta as compras por impulso; • Clientes podem divertir-se, principalmente com demonstrações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem custo para o varejista; • Alta credibilidade para o consumidor; • Difícil de ser retaliada pela concorrência; • Ajuda a criar uma imagem favorável de longo prazo; • Audiência massificada; • Fonte objetiva desperta muita atenção dos consumidores.

Fonte: Adaptado de PARENTE, Juracy (2014)

d) Ponto de Venda

Com relação ao ponto de vendas, a tomada de decisão envolverá custos fixos que muitas vezes, são elevados além de demandarem tempo, recursos e esforços no caso de uma reversão na escolha de uma localização mal sucedida.

Para que não se cometa erro na escolha da localização de um ponto, é necessário analisar dois fatores: as estratégias de projeção e facilidade de acesso a loja.

Em relação ao tipo de localização, Parente (2014) elenca três alternativas: centro comercial não planejado, centro comercial planejado e loja isolada. Os

centros comerciais não planejados são pontos que tiveram sua evolução espontânea por algum motivo, como proximidade do mercado consumidor, e que não foi programado. Já os centros comerciais planejados, como o próprio nome diz, foram anteriormente projetados com um objetivo, como oferecimento de produtos específicos e variados. As lojas isoladas ou *Free Standing*, não possuem outras lojas vizinhas para aumentar sua atratividade, podendo estar em avenidas ou outros pontos de grandes fluxos de pessoas, ou por outro motivo estratégico.

O quadro abaixo retrata os pontos e tipos de localização, na visão de Parente (2014) e Kotler (2012):

Quadro 6: Tipos de Localizações.

Localizações	Tipos
<p>Centro Comercial Não Planejado</p>	<p>Centro comercial: complexo comercial mais importante da cidade com grande variedade de lojas;</p> <p>Bairro: grande variedade de tipos e ramos varejistas de compra comparada e/ou de conveniência;</p> <p>Vizinhança: junção de pequenas lojas de conveniência;</p> <p><i>Característica em comum:</i> consumidores de menor renda.</p>
<p>Centro Comercial Planejado</p>	<p>Shopping centers: conglomerado de lojas em um espaço físico determinado, com o intuito de formar um complexo comercial integrado, oferecendo, linhas de produtos variadas e complementares. Os <i>shoppings centers</i> podem ser: regionais grande porte, comunitários que são os de médio porte com menor sortimento de lojas em relação ao regional, vizinhança (menor porte, com lojas de conveniências para atender necessidades do dia-a-dia), especializado (especializado em uma determinada linha de produtos), os <i>outlets centers</i> (<i>shopping</i> contendo lojas dos próprios fabricantes) e o festival center (são os localizados em áreas turísticas).</p>
<p>Loja Isolada</p>	<p>Podem ser de grande, média ou pequeno porte.</p>

Fonte: Adaptado pelos autores PARENTE, Juracy (2014) e KOTLER, Philip (2012).

Pode-se notar que dependendo do ramo e porte da loja varejista, um determinado ponto de venda não se adequa às suas “necessidades de localização” e também há o fator de acessibilidade da loja para seus clientes.

Deve-se ater ao fato de quais os meios de locomoção que poderão ser utilizados pelos clientes para chegar até a loja e, dependendo dos resultados, o varejista poderá facilitar (disponibilizando estacionamento) ou disponibilizar linha de ônibus que passe perto da loja e meios que induzam o cliente ao consumo de produtos ou serviços.

Porém, em algumas lojas, a acessibilidade pode não ser tão relevante para os clientes, argumenta Parente (2012), pois os produtos de marcas sofisticadas que possuem características únicas devem motivar os consumidores a despender grandes esforços a percorrer grandes distâncias para a sua aquisição.

Neste sentido, percebe-se o quanto a localização pode ser significativa para uma loja varejista, pois possui uma atratividade junto aos consumidores, em sua área de influência, e repercute nas vendas da empresa, afirma Parente (2012).

Almeida (1997) afirma que a escolha da localização de novas lojas ganha importância estratégica, no que se vê a seriedade de se tomar tal decisão, visto que esta poderá acarretar o sucesso ou mesmo determinar o fracasso da empresa.

2.1.8 Franquia vista como distribuição e produto

Um questionamento percebido entre alguns autores da área de *marketing* é sobre a franquia ser uma modalidade distribuição ou um produto.

Conforme Santos (1999), a franquia advém da importância da operação no desempenho das empresas que a empregam e é fundamental entender como ela se insere no composto mercadológico, para ser melhor gerenciada. Em defesa do argumento de que a franquia estaria relacionada ao item distribuição (ou praça), tem-se o fato de que muitas empresas que a adotam estão interessadas, primordialmente, na expansão de sua rede de distribuidores. O autor destaca que empresas do setor de serviços têm uma peculiaridade quanto ao seu modo de produção — como o serviço é produzido simultaneamente ao seu consumo, e não

pode ser estocada, a produção deve se dar no local da venda e o mais próximo o possível de onde o consumidor se encontra.

Santos (1999) considera que a franquia é, pois, uma alternativa de menor custo para viabilizar a expansão da rede de distribuição das empresas desse setor e que, empresas produtoras de bens também podem se valer das franquias como forma de distribuição, exemplos como O Boticário, Água de Cheiro e *L'Acqua di Fiori* e de vestuário, como a *Company* são citados pelo autor tanto no setor de serviços, quanto na indústria de transformação, a adoção da franquia pode ser classificada como um tipo disfarçado daquilo que Porter(1986) chama de integração para frente.

Santos (1999) afirma que ao se referir ao termo produto, logo vem à mente a imagem de uma mercadoria, algo tangível, produzido no interior de uma empresa e posteriormente distribuído para comercialização. No *marketing*, porém, o conceito de produto é bem mais complexo, visto que Kotler & Levy (1969) considera que toda organização oferece um produto, podendo ele ser dos seguintes tipos: bens tangíveis, serviços, pessoas, a própria organização ou as ideias. Kotler (2014) já propunha que o conceito de *marketing* está centrado nas transações sociais e que o produto desses intercâmbios se constitui de valores — econômicos, sociais, simbólicos e morais.

Na mesma linha, Levitt (1974) relaciona os produtos de uma organização com atividades de solução de problemas dos clientes. Para ele, os produtos não se restringem ao bem tangível que é produzido dentro da fábrica, mas na verdade "nascem" na mente do consumidor, num processo em que a dimensão subjetiva tem um peso muito grande para a determinação do significado dos valores que estão envolvidos nas transações.

No processo de "construção" subjetiva do produto, as ideias subjacentes a ele são de importância fundamental. Posteriormente, Kotler (2014) definiu produto como algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer a um desejo ou necessidade.

Santos (1999) afirma que mesmo os consumidores que jamais terão condições de comprar produtos como automóveis *Ferrari* e canetas *Mont Blanc* inserem os conceitos de marca e imagem de marca.

Randazzo (1996) percebe que a marca não só faz parte do produto, como vai além dele, como se fosse uma entidade perceptual, um conteúdo psíquico definido, maleável e dinâmico e que na medida em que o consumidor vai acumulando experiências com uma determinada marca, ele vai criando um inventário de imagens, percepções, símbolos e sensações que passam a definir essa entidade perceptual e em alguns casos chegam a transformá-la em uma instituição.

A construção da imagem de uma marca é um processo complexo e que leva tempo, para se relacionar ao *marketing* bem articulado e em consonância com o ambiente no qual a organização está inserida.

2.1.9 Benchmarking como ferramenta de gestão

O *benchmarking* baseia-se na prática de observação de modelos de gestão de empresas de sucesso e é uma ferramenta que vantajosa pois pode ser utilizada em qualquer tipo e porte dos negócios. Sendo assim, as franquias ao serem instaladas utilizam um modelo de gestão escolhido e padronizado e cabe ao franqueador observar e se adaptar à essa forma de trabalho.

Para CAMP (1996), pode ser definido como o processo de medição e comparação de uma empresa com as organizações mundiais *best-in-class*. Este nível de desempenho é reconhecido como o padrão de excelência, ou seja, é a empresa referência no processo escolhido.

Autores como Bogan, Martins e Maximiano definem *benchmarking* como uma ferramenta de comparação com as melhores práticas adotadas pelas empresas.

Segundo BOGAN (2004), *benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como detentoras de melhores práticas.

A finalidade desse processo é comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização.

De acordo com MARTINS (2010), *benchmarking* não significa copiar alguém ou algo, mas aprender com suas características e utilizar estes ensinamentos em

seu próprio benefício. Já para Maximiano (2004) *benchmarking* é usar um ponto de referência a ser copiado.

De acordo com BOGAN (2004), o *benchmarking* possui diferentes caracterizações, conforme quadro abaixo:

Quadro 7: Tipos de *Benchmarking*

<i>Benchmarking competitivo</i>	Caracteriza-se por ter como alvo específico as práticas dos concorrentes. Na prática, é o menos usual uma vez que é quase impossível que as empresas se prestem a facilitar dados que estão ligados diretamente com a sua atividade à concorrência.
<i>Benchmarking interno</i>	A procura pelas melhores práticas ocorre dentro da própria organização em unidades diferentes (outros departamentos, sedes, etc). Tem como vantagens a facilidade para se obter parcerias, custos mais baixos e a valorização pessoal interna. A grande desvantagem é que as práticas estarão sempre impregnadas com os mesmos paradigmas. Este é o tipo mais utilizado.
<i>Benchmarking genérico</i>	É baseado num processo que atravessa várias funções da organização e pode ser encontrado na maioria das empresas do mesmo porte, como por exemplo, o processo desde a entrada de um pedido até a entrega do produto ao cliente.
<i>Benchmarking funcional</i>	Baseado numa função específica, que pode existir ou não na própria organização e serve para a troca de informações acerca de uma atividade bem definida como, por exemplo, a distribuição, o faturamento ou embalagem.

Fonte: baseado em BOGAN (2004)

Segundo BOGAN (2004) para que a empresa faça a implantação do processo de *benchmarking*, se faz necessário no seu planejamento identificação do serviço ou produto que será melhorado, envolver e ter o apoio da direção da empresa, definir a métrica que será utilizada, definir o plano para coleta de informações, revisar os planos e descrever a caracterização do mesmo.

O autor afirma ainda que para iniciar o processo de melhoria faz-se necessário coletar informações internas e ou externas, assim como, analisá-las, selecionar os potenciais parceiros internos, perceber como o parceiro colaborativo percebe o serviço ou produto analisado, coletar internamente dados de melhoria e a realização de visitas aos parceiros.

Bogan (2004), afirma que para realizar as ações de melhoria de desempenho do produto ou serviço é preciso definir as ações corretivas, elaborar um plano de implementação destas ações, aprovar as soluções e implementar a verificação da solução. E que para o processo de melhoria contínua propõem a manutenção da base de dados e a implementação do desempenho.

2.1.10 Processos de Negócios

Os processos de negócios de uma empresa estão relacionados com as atividades mais importantes daquilo que é realizado, construído e desenvolvido pela mesma, ou seja, das atividades relacionadas a um produto, no qual o processo de negócios é o que relaciona a empresa e o cliente.

O conceito de processos de negócios parte da necessidade de melhorar o serviço ao cliente, visando trazer novos produtos (bens e/ou serviços) a serem incorporados ao mercado: outra proposição é a questão de reduzir as ineficiências de custo, as quais foram carregando os processos para o início dos negócios, compondo assim uma lista de prioridade das organizações (DAVENPORT, 1990).

Os processos de negócio são uma forma eficaz de gerir uma organização, em qualquer nível e, eventualmente, apoiar as suas metas globais. Conseqüentemente, “eles são agora considerados o ativo mais valioso das empresas” (GARTNER RESEARCH, 2006) e a sua melhoria contínua se tornou prioridade para as organizações.

Para Gonçalves (2000), as organizações são grandes coleções de processos, sendo este foco, resultado da tentativa de reprodução das técnicas de aperfeiçoamento das atividades industriais nas atividades de escritório. Para Quinn (1992, *apud* HURTADA, 2013) a importância dos processos para as empresas

aumenta à medida que seus conteúdos ficam cada vez mais intelectuais, como é o caso das empresas de conteúdo puramente intelectual. Assim, observa-se que existe um diferenciamento dos processos de chão-de-fábrica, mais comuns em indústrias, para aqueles processos de empresas que oferecem produtos intangíveis de conteúdo estratégico.

Segundo Harrington (1994), processo é um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos. Para Davenport (1994), o processo faz parte de uma estrutura para ação: nesta perspectiva, o processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados.

Desta forma, percebe-se que quando os processos são mapeados eles geram modelos de processos, mapas de visualização de como é a organização, comunicando sua representação, forma ou maneira de atuar, propiciando subsídios para análises e mudanças na forma de execução das atividades.

Portanto, processo de negócio pode ser entendido como toda atividade ou conjunto de atividades, com um começo, meio e fim, posta em ação por uma organização com o objetivo de criar ou adicionar valor ao produto, serviço para seus clientes e ou colaboradores.

2.1.11 Modelo de Negócios

Para que a compreensão à respeito de modelo de negócios e suas definições, Shumpeter (1934) considera que exista uma influência da combinação de fatores de produção, que antes eram vistos como isolados e sem relação entre si com a geração de novos mercados, produtos e mesmo de setores industriais. Posteriormente, seus estudos foram pioneiros na relação ao que foi denominado modelo de negócios.

Para Gardner (1960), modelo de negócios é visto como um estudo relativo à educação e formação de executivos, abordando o termo e dando-lhe o sentido de

incorporar todas as características de um determinado negócio. Hoffman (1992, *apud* EDWARDS, 1964), aborda a avaliação de inventários em vários modelos de negócios, afirmando que o termo assume o significado de “tipo de negócio”, sendo empregado para identificar os vários tipos de negócio existentes naquele momento. Stanford (1972) retomou o uso do termo modelo de negócios, ligando-o à modelagem de ambientes de negócios em simulações computacionais.

Nesse sentido, modelo de negócios era tido como uma representação da realidade de um determinado negócio, ideal para análises de cenários e treinamentos de executivos.

Pateli (2002) percebe o termo modelo de negócios sob a perspectivas de variadas conceituações, sobretudo, a partir do momento em que a tecnologia da informação e, principalmente, a internet passaram a exercer forte influência na prática negocial.

Para Jóia, (2005), a pluralidade de definições para modelo de negócios aumenta a dificuldade para se chegar a um conceito único, impedindo que modelos teóricos consistentes sejam desenvolvidos. Jóia (2005) acrescenta também que o uso indiscriminado de diferentes concepções gera uma dissonância cognitiva em relação ao verdadeiro significado do constructo. Mesmo assim, Hedman e Kalling (2003) crêem que, apesar da indefinição, o termo é útil para explicar as relações entre gestão da informação, negócios eletrônicos e estratégia empresarial, áreas onde a popularidade do termo modelo de negócios cresce continuamente.

Magretta (2002) define modelo de negócios literalmente como estratégia e afirma existir alguns conceitos diferentes para o mesmo. Ainda diz que, os diferentes conceitos diferem-se porque, ao contrário de modelo de negócios, a estratégia pode ser considerada como uma dimensão da competição. Contudo, o argumento da autora é passível de crítica, pois entender modelo de negócios como um sistema tem por objetivo definir como as peças e recursos de um negócio devem ser reunidos; isto é, está condicionada a uma prévia avaliação dos mesmos, da forma como podem ser combinados e com que finalidade.

De acordo com Santos (2011) além da marca exclusiva, a franquia de formato de negócio requer que a empresa franqueadora forneça um programa formal

de treinamento, um manual operacional que inclua a descrição dos processos, das especificações técnicas e dos padrões de qualidade e uma estrutura que dê apoio operacional ao franqueado e que monitore os padrões de imagem e de serviços da rede; e como contrapartida cabe ao franqueador o pagamento de valores monetários previstos em contrato.

Neste modelo de negócio o relacionamento entre franqueador e franqueado é formalizado por meio de contrato de franquia (SANTOS, 2011) e limitado à realidade empresarial.

Conforme o quadro Modelo de Negócios de Franquias, baseado em Santos (2011), verifica-se que:

Quadro 8 - Modelo de Negócio de Franquia

Contrato de Franquia

FRANQUEADOR	FRANQUEADO
É proprietário da marca	Utiliza a marca.
Oferece Assistência: Algumas vezes financiamento. Propaganda e <i>marketing</i> . Treinamento.	Expande o negócio com o apoio do franqueador.
Recebe taxas.	Paga taxas.

Fonte: Santos (2011), *apud* Beshel (2001).

Santos (2011) considera que o formato *business franchising* apresenta uma tendência mundial de ascensão e que é adotado principalmente em revendedoras de carros, distribuidoras de combustíveis e engarrafadoras de bebidas, onde o setor enfatiza a estabilidade de vendas. Por outro lado, Santos (2011) afirma que é relevante considerar que este formato de negócio estabiliza a economia e que por este motivos os demais setores também adotaram este formato de negócio e que o meio acadêmico possui forte interesse nesta área.

2.2 Franchising

O *franchising* é um modelo conceitual de negócio que orienta a negociação de uma prática de comercialização institucionalizada e operada por um processo de produção simbólica, experimentada e bem-sucedida.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997) franquias é um sistema que envolve um acordo legal entre duas partes, onde o franqueado pode conduzir a marca como proprietário, mas, sempre de acordo com as normas e métodos impostos pelo franqueador.

O *franchising* é uma alternativa de diversificação, considerada uma estratégia cooperativa baseada em um relacionamento contratual, em que duas empresas independentes acordam entre si em fazer negócios sob a marca da outra em dada localização e em período de tempo determinado. (KWASNICKA, 2007).

Conforme Mello e Andreassi (2010) este é um modelo de negócios que possui dentre suas principais finalidades o estabelecimento de estratégias para a distribuição e comercialização de produtos e serviços desenvolvidos, que são produzidos pelo franqueador e comercializados em diversas localidades pelos franqueados.

Para Cobra (1992), *franchising* ou franquias, se opõe ao varejo geral, pois é uma loja especializada que só pode operar com licença da franqueadora. Ressalta ainda que esse sistema nada mais é que uma forma de comércio que funciona após contrato firmado, seja ele para uso da marca, de uma linha de produtos ou de serviços, que deve trabalhar de acordo com as exigências de funcionamento impostas pelo franqueador.

De acordo com Kon (2004, p.134), o sistema de franquias, se atrela a uma nova forma de organização, relacionada à propagação de novos métodos organizacionais e gerenciais das empresas, ou seja, o sistema de *franchising* é um novo formato de organização, onde se desenvolve novos métodos, buscando maior facilidade nos processos e nas distribuições. Destaca também que sem grandes necessidades de investimentos por parte da franqueadora tem aumentado muito a propagação dos contratos de franquias.

Para Mello e Andreassi (2010) o *franchising* pode ser considerado um segmento do empreendedorismo, servindo como alternativa ao empreendedor que deseja estabelecer-se com marcas e *know-how* consolidados pelos franqueadores, o que contribui para reduzir as incertezas ao se abrir um negócio.

Mello e Andreassi (2010) afirmam também que existem outros benefícios que também podem ser identificados nas franquias, como os ganhos de escala, devido ao maior acesso tecnológico possibilitado pelo franqueador; a maior facilidade de obter financiamentos para expansão do empreendimento; menor dispêndio de recursos para o monitoramento e o controle das unidades, quando comparado às lojas próprias. Os autores consideram que as vantagens do sistema de *franchising* são superiores aos negócios independentes, principalmente por fornecerem ao empreendedor um modelo de gestão em parceria em que há maior troca de informações e práticas inovadoras nos mercados e em que a rede de *franchising* atua.

Simão (1999) considera que o *franchising* é um sistema que visa a distribuição de produtos, mercadorias ou serviços em zona previamente delimitada, por meio de cláusula de exclusividade, materializado por contrato mercantil celebrado por comerciantes autônomos e independentes, imbuídos de espírito de colaboração estrita e recíproca, pelo qual, mediante recebimento de preço inicial apenas e/ou prestações mensais pagas pelo franqueado, o franqueador lhe cederá, autorizará ou licenciará para uso comercial propriedade incorpórea constituída de marcas, insígnias, título de estabelecimento, *know how*, métodos de trabalho, patentes, fórmulas, prestando-lhe assistência técnica permanente no comércio específico.

Para Schwartz (2009), as franquias possuem uma classificação funcional por possuírem um sistema de distribuição, conforme pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 9 - Classificação Funcional de Franquias x Sistema de Distribuição

Franquias de Distribuição	Quando o franqueador é o produtor e o distribuidor de seus produtos para a rede de Franquias.
Franquias de Varejo	Quando o franqueador é apenas o intermediário na distribuição de produtos para a rede de Franquias.
Franquias de Serviço	Quando o franqueado é quem desenvolve os conceitos dos serviços para a rede.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Schwartz, (2009).

2.2.1 Histórico e Origem do *Franchising*

Segundo Schwartz (2009), a origem do *franchising* remonta à idade Média, que de acordo com o professor francês Michel Kahn, do ponto de vista histórico, a franquia nasceu na França (Vale do Rio Reno) ao longo dos séculos XIII e XII d.C. Tem-se conhecimento de que a assinatura de um dos primeiros contratos de franquia ocorreu em 1232, referindo-se aos franqueados da cidade de Chambery. A palavra *franc* é oriunda do francês antigo e que significa a transferência de um direito, outorga o privilégio ou concessão exclusiva.

Schwartz (2009) contribui mencionando que a Igreja Católica naquela época, concedia a alguns senhores feudais, o direito de cobrar impostos a camponeses em seu nome, dando a estes um percentual sobre o total arrecadado, e que segundo o mesmo, com isso se dá a origem semântica do termo Franquia.

A *General Motors* (GM), em 1930, nos Estados Unidos, lançou as bases modernas da Franquia comercial como uma forma de driblar a Lei Antitruste, que segundo o site da Wikipédia (2013) refere-se a um conjunto de regras e normas destinadas à promoção de uma economia por meio da proibição de ações que limitem, ou tenham possibilidade de limitar, a concorrência e por meio de restrições a estruturas de mercado que sejam permissivas. Com isso, aos poucos o *franchising*

foi revolucionando a distribuição naquele país, fazendo surgir gigantes do capitalismo mundial. E, junto com eles, surgiram inúmeras pequenas empresas, sobretudo após o encerramento da Segunda Guerra Mundial, com o apoio do governo americano, por meio do SBA (*Small Business Administration*).

O mesmo autor afirma que Ray Kroc, em 1955, transformou uma pequena lanchonete de hambúrgueres em *Desplanes (Illinois)*, através do *Franchising*, no chamado *McDonald's*, expandindo o conceito para a fórmula hoje adotada do *Business Format Franchising (BFF)*.

Contudo, Schwartz (2009) conclui que o *Franchising* hoje, está presente no mundo inteiro por meio da internacionalização de grandes marcas americanas e difusão em diversos países. No Brasil, em 1910, o baiano Artur de Almeida Santos levou sua marca *Stella* pelo interior do estado da Bahia através da cessão de sua marca. Mas foi somente a partir da década de 80 que o *Franchising* se expandiu no Brasil de forma vigorosa até consolidar a posição de um dos cinco maiores pólos mundiais entre os países membros do *World Franchise Council (WFC)*.

No quadro 08 abaixo, é apresentado um entendimento evolutivo a respeito dos acontecimentos históricos do setor de franquias no mundo:

Quadro 10 - Evolução do Sistema de Franquias

Década	Resumo dos Acontecimentos
50	Surgiram as redes <i>Burger King</i> , <i>McDonald's</i> , <i>KFC</i> , <i>Dunkin Donuts</i> e outras. Grande explosão nos Estados Unidos.
60	Conflitos e leis; Algum movimento no Brasil (<i>Yágizi</i> , <i>CCAA</i> e poucas outras.)
70	Internacionalização – Dos Estados Unidos pra fora. Mais movimento no Brasil, com as redes Boticário, Água de Cheiro, <i>Ellus</i> ,...
80	Globalização; Surge a Associação Brasileira de Franquias (ABF); <i>Franchising</i> “explode” no Brasil.
90	Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios; As franquias de serviço começam a se destacar no Brasil; Franqueados mais exigentes, buscando por mais informações e por conhecer melhor o franqueado; O efeito da internet nos negócios e no relacionamento entre o franqueado e o franqueador aumenta; Ascensão e crise no setor de franquias do Brasil; Aprovação no Congresso da Lei nº 8955.
Após 2000	Mais consistência, franqueados e franqueadores mais bem preparados; Tendência: crescimento mais lento e mais saudável; Maior profissionalização do sistema.

Fonte: Cartilha - O que é Franquia? Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2005.

2.2.2 O Setor de Franquias

Os autores Melo e Andreassi (2010) revelam os dados do mercado mundial de franquias demonstrando que os Estados Unidos dominam a adoção do *franchising* internacionalmente, com mais de 760.000 unidades franqueadas, gerando 18 milhões de empregos e movimentando US\$ 1,53 trilhão anualmente na economia; em segundo e terceiro lugares em número de franquias seguem, respectivamente, o Canadá e a Coréia do Sul.

O Brasil destaca-se por ser o quarto país em número de franquias com 65.500 unidades franqueadas por 1.197 redes, o que representa uma geração de cerca de 600 mil empregos diretos e estima-se em quase dois milhões de empregos indiretos (Associação Brasileira de *Franchising*, 2012; *International Franchise Association*, 2008), (ABF; IFA).

2.2.2.1 Dados por Setor

Dados apurados Associação Brasileira de *Franchising*, em 2013 através de pesquisa anualmente realizada, revela que atualmente existem 1.643 marcas de franquia atuantes no país, e que de 2002 até 2012 o segmento cresceu 268,9%, saindo de R\$ 28 bilhões de faturamento para mais de R\$ 103 bilhões no último ano.

Apenas entre 2011 e 2012, enquanto a economia brasileira cresceu 0,9%, de acordo com informações retiradas do sitio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), o setor de franquias adicionou R\$ 14,438 bilhões ao seu faturamento, o que representa um crescimento da ordem de 16,25%.

O avanço no número de redes foi proporcional, saindo de 650 em 2002 e chegando a 2.426 em 2012. Um crescimento vigoroso da ordem de 273% no período, sendo que apenas neste último ano foram acrescentadas aproximadamente 400 novas redes.

Em relação ao crescimento do modelo de negócios de franquias, a Associação Brasileira de *Franchising*, (ABF), revela que o número consolidado sobre o desempenho do segmento, no ano de 2012, foi de R\$ 103 bilhões, crescimento

16,2% superior ao de 2011. Há quase uma década, ano a ano, o *franchising* tem *performance* positiva diversas vezes superior ao desempenho do Produto Interno Bruto (PIB) nacional que, em 2012, foi inferior a 1% (0,9%), conforme divulgado pelo sitio do IBGE (2013).

O gráfico a seguir ilustra os dados referentes ao crescimento por setor no período compreendido entre 2002 a 2012.

Gráfico 1 - Faturamento do Setor de Franchising /2012



A expectativa para o ano de 2013, do setor é de crescer 16% em faturamento, 9% em novas redes e 11% em novas unidades. De acordo com a pesquisa, a ABF projeta ainda mais de 11% de crescimento na geração de novos postos de trabalho para o ano de 2013, tendo como base o crescimento de 2012, como mostrado no gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Evolução das redes/2012

Fonte: ABF (2013)

O estudo da evolução do setor revela que o setor que mais cresceu em faturamento em 2012 foi Hotelaria e Turismo, com 97,8%. Logo em seguida, vieram Limpeza e Conservação com crescimento de 44,5% e Informática e Eletrônicos com 32,5%. Por outro lado, os setores com menor desempenho foram, pela ordem, Fotos, Gráficas e Sinalização, com expansão de 1,6%, Negócios, Serviços e Outros Varejos, setor líder em faturamento, mas com apenas 2,6% de crescimento, e Educação e Treinamento, com 10,3%. Conforme o gráfico 3 revela, nota-se o aumento das unidades adquiridas no período entre os anos 2002 até 2012.

Gráfico 3 - Evolução das Unidades/2012.

Fonte: ABF (2013)

Em relação à geração de empregos oriundos deste modelo de negócios, percebe-se que o *franchising* brasileiro gerou em 2012 mais de 103 mil novos

empregos diretos, crescimento de 12,3% em relação ao ano anterior e totalizando 941 mil empregados. Em número de redes, cresceu 19,4%, saltando de 2.031 marcas, em 2011, para 2.426 em 2012. Já em relação ao número de unidades ou pontos, o segmento expandiu de 93.098 no ano de 2011, passando para 104.543 em 2013.

No exercício do ano de 2013, Cristina Franco, presidente da ABF, considera que os números elevados são em virtude da maturidade conquistada pela *franchising* e que crescer acima de 10 a 15% todos os anos, um sobre o outro, há quase uma década, revela a solidez adquirida pelo segmento.

No gráfico 4 a seguir é ilustrado o crescimento de empregos diretos oriundos do setor de *franchising* brasileiro.



Fonte: ABF (2013)

A ABF (2013) considera que houve uma *performance* tímida no do setor de Fotos, Gráficas e Sinalizações, e que esse dado é considerado esperado em razão da mudança comportamental mundial do consumidor neste ramo, sendo que as pessoas estão deixando de revelar e imprimir suas fotos e imagens fora de casa, estão fazendo isso em equipamentos caseiros, impactando diretamente no modelo do serviço.

Por outro lado, a ABF percebe como positiva a explosão do setor de Hotelaria e Turismo (97,8%), bem como de Limpeza e Conservação (44,5%) ou mesmo de Informática e Eletrônicos (32,5%). No caso de Limpeza e Conservação, o crescimento se deve ao fato de a mulher estar definitivamente trabalhando fora de casa e a elevação no valor dos salários das domésticas foram determinantes na expansão das franquias de lavanderias, como *5àsec* e *DryClean USA*. Já no caso de Hotelaria e Turismo, o que motivou, especialmente, a expansão atípica desta categoria foi o ingresso de novos *players* como a empresa de turismo de Carlos Vicente Cherchiarri (CVC), por exemplo, que adotou o formato de *franchising*, trazendo consigo cerca de 700 novas unidades e um faturamento agregado levado.

Ainda de acordo com a ABF (2013) foi verificado que para o segmento de Informática e Eletrônicos, a aceleração de 32,4% ocorreu devido a entrada de fabricantes de equipamentos ou operadoras de telefonia expandindo suas operações pelo formato de franquias, caso da *Nokia*, *Samsung* e *Oi Franquias*.

No caso de Limpeza e Conservação, segunda categoria com destaque em expansão de redes (29,3%), diversas novas marcas ingressaram no sistema, como foi o caso de Maricotinha Arranjos de Roupas, *Arranjos Express* (marca nascida em Portugal) e diversas outras que esperam prosperar com o setor de atuação. No segmento de Móveis, Decoração e Presentes, com elevação de 25%, notam-se que segue forte a movimentação em franquias de colchões, com novas marcas entrantes, como a *Castor*, *Premier* e outras.

Quanto à categoria de Alimentação, uma das mais pujantes e consolidadas dentro do *franchising* e primeira colocada em número de redes, em 2012, ocorreu a entrada de uma quantidade significativa de marcas internacionais, como o caso da *Papa John's Pizza*, *Carl's Jr*, *Johnny Rockets*, *Quizno's*, *Chilis*, *MySandwich*. E entre os destaques das marcas que aumentaram foram das redes *Tostex*, marca do grupo *Giraffas*, e *Box 30*, do grupo *Habib's*.

2.2.3 O *Franchising* Brasileiro

O *franchising* brasileiro se divide em duas fases, segundo Silveira (2012): o *Franchising* de Negócios Formatados e o *Franchising* de Produtos e Marcas.

Silveira (2012) define o *Franchising* de Produtos e Marcas como aquele cuja ênfase está no uso de uma marca diretamente ligado à revenda de determinados produtos ou à prestação de serviços, podendo ser exclusivos ou não. Como exemplo disso, o autor cita os postos de gasolina que estão sob determinada bandeira, onde só é vendida apenas uma marca do produto. Afirma ainda, que a diferença entre as duas vertentes do *franchising* consiste no fato de que o *Franchising* de Negócios Formatados possui toda a estrutura de formatação baseada na Lei 8.955/94 que será detalhada no próximo capítulo, que rege o sistema de franquias brasileiro e obriga os franqueadores distribuírem a Circular de Oferta de Franquia, instrumento que mostra ao franqueado como funciona o negócio, como serão os manuais operacionais, o treinamento e o contrato, e assegura as partes quantos aos seus deveres e direitos.

Ainda conforme Silveira (2012), o *Franchising* de Produtos e Marcas foi a forma pioneira do *franchising* em todo o mundo, não possuindo uma estrutura organizacional complexa. O autor ainda observa que a grande preocupação dos franqueadores é desenvolver e programar ferramentas de gestão que funcionem para o controle de suas franquias, porém, afirma que os franqueadores deveriam considerar como foco principal do seu negócio o franqueado, através da maleabilidade no relacionamento entre ambos, priorizar a troca de experiências, aceitando novas sugestões e ideias e afirma inclusive que a franquia passe por constantes reformulações e modernizações, facilitando e possibilitando uma expansão muito bem planejada do negócio.

Pinto (2013), afirma que o índice de mortalidade para empreendimentos independentes – novos negócios – chega ao patamar de 80% para empresas com até um ano de vida, ou seja, de cada 100 novas empresas ou negócios criados apenas cerca de vinte deles ainda estarão em funcionamento após um ano de sua abertura. E aponta que para cada 100 novas franquias abertas, 95 delas permanecem em operação após três anos de sua abertura. Pinto (2013), ainda

afirma que o sistema de franquias é visto como a grande oportunidade de realizar o antigo sonho de abrir o próprio negócio e conquistar a independência profissional e financeira. Porém, a falta de experiência e o despreparo para escolher o melhor investimento pode transformar a ambição em pesadelo, ele afirma que conhecer o funcionamento do *franchising* e acompanhar sua evolução é o primeiro passo para o negócio dar certo.

Ainda de acordo com Pinto (2013), é relevante antes de definir a área de atuação, fazer uma pesquisa sobre a situação do mercado nos últimos anos e suas tendências, lembrando que o franqueado deve considerar quais são os diferenciais oferecidos pela franquia que favorecerão seu bom desempenho no mercado. Para que esta pesquisa possa ser realizada pelo futuro empreendedor, ela poderá ser realizada em site específico de franquias, como o da Associação Brasileira de Franquias, em revistas da área e em feiras de franquias.

O *franchising* também pode ser analisado sob a ótica da micro e pequena empresa, conforme Machado e Espinha (2010), à primeira vista, uma franquia parece não estar inserida no conceito de micro e pequena empresa, pois cada unidade franqueada confunde-se com a rede como um todo. Contudo, quando se analisam as unidades de forma independente, elas constituem Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

2.2.4 *Franchising* de Livros no Brasil

O setor de livros no Brasil está passando por transformações consideráveis, e de acordo com Silva e Mello (2012), atualmente a Franquia Livraria Nobel é a única franquia de livros do Brasil, identificando as mudanças do mercado varejista brasileiro.

Os autores acima apontam que tradicionalmente o Brasil sofre de uma carência de livrarias, com menos de 2.000 livrarias para mais de 5.000 municípios em 2009. E que grande parte da população, principalmente aquela de cidades pequenas e regiões rurais e semi rurais, tem grande dificuldade de acesso ao produto. Essa dificuldade era contornada pela organização de círculos de leitura,

pela venda de livros de teor religioso nas igrejas, principalmente evangélicas, e pela venda direta, além de canais de distribuição não ortodoxos, tais como quiosques de vendas de jornais, papelarias e supermercados, entre outros.

Ainda conforme Silva e Mello (2012), com o aumento da renda da população, o segmento de venda direta porta-a-porta de livros, que tinha apenas uma participação de 9% no mercado editorial, aumentou entre 2007 e 2010, para quase 22%. A ênfase do segmento de venda direta é em best-sellers, livros religiosos, pedagógicos e infantis. Além de livrarias e atacadistas, empresas como a Avon, aproveitando-se de sua capilaridade, com mais de um milhão de revendedoras atuando em todo o Brasil, também passaram a atuar no segmento. Em 2010, a Avon liderava o segmento, com um faturamento de 400 milhões de reais, estimando-se que as vendas totais do segmento atingissem 1,2 bilhão de reais naquele ano.

Para a Associação Brasileira de Livros (ABL) a venda de livros no Brasil cresceu 10% em 2011 em relação ao ano anterior, e que havia ainda uma tendência de concentração no setor de livrarias. As grandes redes, como a Livraria Saraiva e a Livraria Cultura que comercializavam mais de 250 mil exemplares, respondiam por 41% do número de livrarias; as redes de tamanho médio, com vendas de 50 a 250 mil exemplares, representavam 25% do número de livrarias, e as pequenas livrarias respondiam pelos outros 34%.

A Livraria Saraiva é uma das mais conhecidas no ramo de mercado de livros brasileiro, e contava até o ano de 2011 com noventa e oito lojas próprias na sua rede, não sendo considerada uma loja franqueada, sendo todas as lojas do mesmo proprietário, o que a difere da Livraria Nobel, que teve um avanço em seu crescimento a partir do ano de 1992, quando escolheu o sistema de *franchising* para expandir seus negócios. Em 1998 a Nobel aderiu ao conceito de "mega stores". Em 2001 a Nobel criou um modelo de loja compacta que pode funcionar em pontos alternativos tais como hospitais, lojas de conveniência, postos de gasolina, grandes condomínios, clubes, empresas, universidades, hipermercados, entre outros estabelecimentos.

Vale ressaltar que a Livraria Nobel encontra-se no patamar de internacionalização da empresa, que é a tendência recente de algumas organizações como o *Bob's*, a Casa do Pão de Queijo, O Boticário, *Spoleto*, Sapataria do Futuro e *Wizard*, organizações que orientaram suas atividades contemplando também a possibilidade do mercado internacional.

De acordo com Santos (2011) outra tendência do mercado brasileiro de franquias é a criação de marcas para atender diferentes tipos de mercado, como por exemplo, o realizado pela *Kopenhagen*, que recentemente criou a Brasil Cacau, para concorrer diretamente com a Cacau Show, onde o público-alvo é a classe B e C.

Santos (2011) afirma ainda que outros franqueadores também ampliaram seus negócios no país, lançando outras marcas, não necessariamente sendo do mesmo segmento, como por exemplo a *Franchising Ventures*, que é um fundo de investimentos que inclui a Livraria Nobel, a *Nobex* Papelaria e Informática, a *Zastras* Brinquedos, Café *Donuts*, Centro Britânico (curso de idiomas).

Dentre os desafios para o setor de *franchising* do país, Santos (2011) destaca a necessidade da profissionalização da gestão das empresas, cuja origem, em geral é familiar, como sendo o ponto principal a ser considerado pelas organizações que querem crescer como franquias. Acrescenta também que a sucessão é um aspecto que deve ser considerado, para que a empresa sobreviva à longo prazo, e que a complexa e elevada carga tributária incide sobre as pequenas e médias empresas do país, e que a grande maioria delas adotara o modelo de franquias.

2.2.5 A Circular de Oferta de Franquia

A primeira etapa para a construção da franquia é a Circular de Oferta de Franquia, popularmente conhecida entre os franqueados por COF, que se trata de um mini manual onde o franqueador expõe sua marca, sua cultura, o perfil do seu franqueado, os números do seu negócio, os pontos comerciais desejáveis, dentre outros aspectos que for considerado relevante para a sua franquia.

Conforme Prado (2009) é por meio da COF que ocorre o primeiro contato entre o franqueado e o franqueador, sendo um pré-contrato aplicado na fase em que franqueador e franqueado já se conhecem o suficiente e vislumbram um relacionamento mais duradouro. Nesta etapa, as afinidades já foram identificadas, mas ainda não é uma decisão definitiva, assim, este contrato simboliza o momento em que a relação é efetivada e legalizada, e será representada através dela a escolha do local de funcionamento que terá papel fundamental para a perpetuação da relação.

Para Schwartz (2009), a COF é um documento que contém informações sobre a franquia, o franqueador, a rede de franqueados, os números relativos ao investimento inicial, taxas cobradas e o contrato de franquia. A COF é considerada pelo autor, como uma conquista do *franchising* brasileiro ao colocá-lo nos padrões internacionais de relacionamento transparente e consciente entre o franqueado e o franqueador. Teve sua inspiração em documentos semelhantes como a *Uniform Offering Circular* (UFOC), dos Estados Unidos, e o *Documentt d'Informations Pré-contractuelles* (DIP), da França.

De acordo com o que a Lei 8955/94 dispõe, a Circular de Oferta de Franquia deve ser escrita em língua portuguesa, explicitar as regras de transferência ou sucessão; locação e sublocação; condições de renovação e indicação do prazo contratual; cota mínima de produtos, política de preços ao consumidor, existência de conselho ou associação de franqueados com detalhamento de competência para gestão e fiscalização da aplicação dos recursos de fundos.

Conforme Silveira (2012, p. 86), a COF não constitui qualquer tipo de obrigação ou compromisso entre a empresa e o candidato a franqueado, sendo seu objetivo tornar mais claro possível o início da relação empresarial, tendo por base os elementos da transparência que norteiam uma negociação séria e profissional, para que o candidato a franqueado possa ter subsídios necessários para tomar decisões adequadas com seu interesse.

Para Prado (2009), a COF representa segurança jurídica para as partes, sendo que para o franqueado, o não cumprimento do que está escrito na COF pode render o término do contrato, a devolução de valores já pagos, como taxa inicial de

franquia, taxas mensais e até indenizações por perdas e danos. Já para o franqueador, a redação da COF garante que os acordos são apenas aqueles que estão no papel e que nada mais foi prometido além daquilo que foi materialmente formalizado.

Segundo Prado (2009), ao ser redigido o documento da COF, deve-se considerar os seguintes requisitos, conforme o quadro a seguir:

Quadro 11 - Pré-Requisitos da COF

A COF deve ser elaborada conforme os requisitos legais do artigo 3.º da Lei 8.955/94.	A lei veda a omissão ou falsificação de dados, ou seja, a COF deve conter realmente o que o franqueador oferece ou não ao franqueado.
Deve ser entregue no mínimo em 10 dias antes da assinatura do pré-contrato, do contrato ou de qualquer outro documento e, ainda, antes do pagamento de qualquer quantia ou valor pelo franqueado.	A COF deve conter as minutas padrão do Pré-Contrato do Contrato de Franquia.
O momento correto da entrega é ao final do processo de seleção, quando as partes já cumpriram as etapas necessárias para a tomada de decisão: perfil, números e valores, território etc.	Antes da entrega da COF, o futuro franqueado não deve pagar qualquer valor ou taxa.
O futuro franqueado deve exigir que a COF apresente-o os balanços dos dois últimos exercícios da empresa franqueadora, a relação dos franqueados ativos da rede e a relação dos franqueados desligados nos últimos 12 meses.	

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Prado, (2009).

2.2.6 O Pré-Contrato de Franquia

Schwartz (2009) define o Pré-Contrato de Franquia como um documento legal anterior ao contrato de franquia e em geral a sua assinatura visa reservar a candidatura a uma área exclusiva durante um determinado período de tempo. No

momento da sua assinatura, o franqueador poderá exigir o pagamento de uma parcela da taxa inicial de franquia. Afirmar ainda que, a assinatura do pré-contrato de franquia implica o conhecimento prévio e concordância do futuro franqueado com os termos da Circular de Oferta de Franquia (COF).

Conforme Silveira (2012), o Pré-Contrato de Franquia significa que as partes já passaram do estágio preliminar de negociações e atingiram o momento de maturação do empreendimento, ingressando e iniciando a fase que requer aplicação de investimentos para a aquisição e instalação da franquia. É um documento provisório, resumindo todos os entendimentos preliminares avançados e os objetivos mútuos das partes de realização do empreendimento comum.

[...] é como uma espécie de vestibular ao processo de franqueamento, o franqueador deve dar toda a assistência ao pretendo franqueado na busca e seleção do ponto comercial, na formalização do aluguel do imóvel escolhido para instalação da franquia e na contratação de mão-de-obra especializada para proceder às devidas obras e reparos no imóvel. (SILVEIRA, p.68, 2012).

Silveira (2012) adverte que, embora seja parte integrante do sistema de *franchising*, o pré-contrato ainda não é usualmente utilizado por grande parte dos franqueadores, pois a maioria prefere saltar essa etapa para concretizar logo o negócio, mediante a celebração do contrato definitivo.

Prado (2009) corrobora com Silveira (2012) ao afirmar que nem todas as franqueadoras oferecem pré-contratos, já que a lei 8.955/94, que rege o sistema de franquia, não o coloca como obrigatório. Mas considerando a formalização do pré-contrato de extrema importância, tendo em vista que as obrigações pré-contratuais das partes são totalmente distintas das obrigações contratuais.

2.2.7 A Assinatura do Contrato de Franquia

O Contrato de Franquia engloba quatro institutos jurídicos distintos: licença de uso de marca; transferência de tecnologia e *know-how*; fornecimento de produtos e prestação de serviços.

Prado (2009) diz que o Contrato de Franquia deve ser analisado em cada quesito e comparado ao conteúdo da COF, que deverá detalhar os quatro institutos jurídicos. Para conseguir representar todas essas áreas, o Contrato de Franquia deve trazer cláusulas genéricas, que representem as características do sistema de *franchising*, e cláusulas específicas, que assegurem o segredo do negócio. Por não existir uma definição de como deverá ser redigido, cada franqueadora elabora o seu próprio contrato.

Schwartz (2009) considera que normalmente o Contrato de Franquia tenha duração média de cinco anos, podendo ser renovável, e que o prazo do contrato de franquia não deve ser inferior ao retorno do capital investido. Afirma também que o Contrato de Franquia deva ser um “espelho” das condições estabelecidas na COF.

Machado (2010) afirma em sua obra Manual Jurídico Para Franqueadores e Franqueados que a relação de licença de utilização da marca feita entre eles é uma operação comercial e de acordo com o que for determinado em seu formato de franquia, o franqueado compromete-se a investir todo o montante financeiro necessário para a completa implantação de uma unidade de franquia do franqueador, além de pagar taxas pelo recebimento e continuidade de utilização da franquia. O franqueado é, então, o proprietário desta unidade de franquia, mas toda a operação é regulamentada pelo contrato de franquia.

2.2.8 Estrutura Básica do Contrato de Franquia

Segundo Schwartz (2009), o contrato de franquia também denominado como código de autorregulamentação da Associação Brasileira de Franquias, estabelece o que a franquia deve dispor de direitos e obrigações, havendo consequências legais entre as partes envolvidas, conforme o quadro 10 ilustra:

Quadro 12: Estrutura de Contrato de Franquia

Objeto da franquia;	Concessão de direitos de propriedade industrial e intelectual (cessão do uso da marca);
Território de atuação do franqueado;	Obrigações pecuniárias das partes;
Prazo de concessão da Franquia;	Direitos e obrigações do franqueado e do franqueador;
Causas e consequências da rescisão;	Sucessão das partes (franqueado e do franqueador);
Hipóteses e consequências da cessão ou transferência da Franquia;	Confidencialidade e não concorrência;
Cláusula arbitral ou foro.	

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Schwartz, (2009).

Silveira (2012), afirma que com o advento da Lei de Patentes (Lei 9.279, de 14.05.1996), os contratos de franquia, para que produzam efeitos em relação a terceiros, devem ser levados a registro junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, não como condição para sua validação, mas sim para que produzam efeitos jurídicos em relação a terceiros.

Prado (2009) considera que o Contrato de Franquia independe da existência de qualquer outro contrato e é um documento contratual bilateral e imparcial, oneroso, já que uma das partes sofre um sacrifício patrimonial, ao qual corresponde uma vantagem que pleiteia. É nessa fase da negociação que o franqueado pagará a taxa de franquia para poder ingressar na rede, e também a taxa mensal de franquia (*royalties*) para continuar utilizando-se das benesses trazidas pela rede e pela marca. Portanto, terá ônus para obter vantagens. Trata-se também de um contrato nominado, já que a Lei 8.955/94 deu a ele denominação própria e o submete a uma formalização determinada. A autora prepondera afirmando que é importante lembrar que o Contrato de Franquia é direito personalíssimo e deve ser firmado em caráter

intuitu personae, ou seja, na figura do sócio operador da franquia, tendo em vista que é ele que detém as características pessoais e financeiras que levaram à celebração do contrato. A pessoa do sócio operador, treinada e capacitada para gerir a franquia, é fundamental para a continuidade da relação.

2.2.9 Manual do *Franchising*

O Manual de Franquias, também conhecido como Manual de operações, conforme Schwartz (2009) é um conjunto de documentos de caráter confidencial, preparado e constantemente atualizado pelo franqueador, onde estão suas informações, metodologias de trabalho sobre a implantação e operações da franquia, incluindo o *know-how*. O autor diz que na França, os manuais são chamados de “A Bíblia”.

Conforme Prado (2010), os manuais constituem-se em guias do negócio que precisam ser bem elaborados, para permitir que os franqueados façam suas consultas com facilidade, conduzindo-os a ações ágeis sem fugir às normas e padrões do negócio.

De acordo com o site Guia do *Franchising* (2013), os manuais da franquia registram o *know how* do franqueador, e configuram-se como ferramentas de transferência de conhecimentos e experiências. Dizem o que deve ser feito, quando e como fazer, ensinam a produção e operação do negócio e trazem o segredo do sucesso, e por isto mesmo é protegido por direito autoral.

A Associação Brasileira de Franquias (ABF) revela que cada franquia possui seu conjunto de manuais específicos de acordo com o segmento de negócio, determinando o que a franquia deve ou não ter. E que o Manual Administrativo serve como uma ferramenta de sistematização que ensina, por exemplo, como abrir a empresa, quais as providências legais que devem ser tomadas junto aos órgãos públicos, como localizar o ponto comercial e quais os procedimentos de montagem da unidade franqueada. Inclui também informações sobre administração de recursos humanos, noções contábeis e fiscais, e os formulários administrativos e financeiros que deverão ser utilizados.

Conforme Pinto (2013) nas franquias mais modernas, o franqueado recebe também um sistema informatizado para o gerenciamento administrativo e financeiro do negócio.

A manualização é considerada uma ferramenta para a gestão da franquia, pois, traz as normas e os padrões do negócio e define como as coisas devem funcionar, facilitando a administração da unidade franqueada e a coordenação da atividade franqueadora.

Pinto (2013) afirma que para uma franquia bem sucedida os caminhos não passam somente pela transferência de *know how* e manualização. E considera as características comportamentais do franqueador que deve ser além de vencedor, um líder, que saiba harmonizar conhecimentos diferentes e utilizar o seu lado racional de forma equilibrada com o emocional. Acredita que essa habilidade reflita de forma decisiva no seu desempenho, pois ao utilizar recursos de sua inteligência emocional, o franqueador passa a lidar mais facilmente com os sentimentos próprios e os da rede, e terá melhores condições de escolher o franqueado certo para dar continuidade ao seu sucesso.

Schwartz (2009), afirma que os manuais devem ser escritos de forma clara e compreensível, pois serve de base para treinamento e difusão de conhecimento de uma franquia, e que além da versão impressa, atualmente já devem ser disponibilizados através da internet. E ao término do contrato, devem ser restituídos aos franqueados.

Maricato (2006) define manual como sendo um compêndio, um texto, ou um livro pequeno, contendo as normas básicas sobre montagem ou operação de algo, ou sobre o desempenho de uma função. Nesse sentido, podem-se haver manuais com normas básicas para o franqueador e seus funcionários, estabelecendo desde as formas de captação e seleção de franqueados, passando pelas orientações de como deve ocorrer as consultorias de campo, até os procedimentos a serem seguidos em caso de rescisão contratual dos franqueados que não se adaptarem à rede.

O manual pode conter informações variadas, como detalhamento dos contratos, da COF, da estratégia de desenvolver a rede, além de explicações sobre os manuais preparados para os franqueados. (MARICATO, 2006).

Maricato (2006), afirma que o manual ou os manuais do franqueador, para seu próprio uso, são úteis especialmente para as grandes redes, mas podem servir também, para as pequenas, uma vez que estabelecem e padronizam rotinas, comportamentos, julgamentos, ações, etc.

Maricato (2006) corrobora com Deplá (2001), onde afirmam que os manuais podem ser objetos de alterações e aditamentos, na medida em que a rede se desenvolve, o mercado muda ou novas leis e tecnologias surgem.

Portanto, Maricato (2006) considera que, enquanto a rede ainda é pequena, pode haver franqueados sem os manuais, mas à medida que o negócio for expandindo os manuais devem ser elaborados e entregues aos franqueados, mediante recibo, pois, muitas de suas normas preveem condutas obrigatórias na operação da unidade franqueada.

Silveira (2012) acrescenta que a única pessoa que detém todas as qualidades intrínsecas e extrínsecas para elaborar os manuais do seu sistema de *franchising*, é o empresário, o franqueador. O autor afirma que, é um trabalho estratégico de resumir dados, elementos e procedimentos adotados com sucesso na sua unidade-piloto e seu sucesso dependerá da elaboração dos mesmos. Os Manuais de Franquias podem ser classificados conforme descrito no quadro seguinte:

Quadro 13 - Classificação dos Manuais

Manuais do Franqueado	Definem procedimentos padronizados para a rede de franqueada e servem para orientar os franqueados no dia-a-dia da operacionalidade do seu negócio.
Manual do Franqueador	Servem para traçar estratégias de expansão e da sua marca dentro do segmento de sua atuação comercial no mercado.
Manual dos Funcionários	Contém orientações sobre atendimentos aos clientes, procedimentos de venda e operação de caixa, asseio, higiene pessoal. Devem ser informais e simples e podem inclusive ser elaborados em forma de quadrinhos, desenhos animados para o seu melhor entendimento.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Silveira (2012).

Silveira (2012), afirma que para uma franquia de pequeno porte, cujo negócio não exija muitos detalhamentos para sua correta operacionalidade, não há razão para se estruturar diversos manuais, podendo ser perfeitamente adotado o critério de codificar-se os aspectos da franquia em quantidades menores de manuais ou até mesmo em um único manual. A estruturação é feita seguindo a padronização: o objetivo do manual, a mensagem do franqueador e a garantia de confidencialidade.

O Manual do Franqueado, conforme Silveira (2012) pode ser desdobrado em assuntos administrativos, comerciais, *marketing*, recursos humanos, logística, etc. As franquias podem oferecer diferentes manuais a partir de ideias como: Perfil Ideal do Franqueado; Estratégias de Venda e Política Comercial; Identidade Visual e Projeto Arquitetônico, Controles Gerenciais, Formulários e Impressos; Política de Recursos Humanos; A Importância do Trabalho em Equipe; Rotinas de Recebimento; Conferência e Estocagem, entre outros.

No Manual da Escolha do Franqueado, Pinto (2011) considera que alguns pontos são relevantes para o sucesso do negócio, tais como: custo de instalação da franquia; gastos com estoque, marketing e treinamento; custo de manutenção; reserva de caixa necessária; cobrança de taxas; faturamento médio mensal estimado; prazo de retorno do investimento; compatibilidade entre o investimento inicial e suas possibilidades; solicitar a Circular de Oferta de Franquias; tomar conhecimento da Lei do *Franchising*; verificar se a marca está registrada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI); evitar fechar negócio através de intermediários (escritórios de corretagem) e submeter o contrato a um advogado antes de assiná-lo.

De acordo com o Instituto de *Franchising*, toda relação gera vantagens e desvantagens que precisam ser avaliadas para que haja sucesso e harmonia nos negócios, sendo relevante considerá-las, motivo pelo qual optou-se por consolidar essas informações enfatizadas por Prado (2010) no quadro a seguir:

Quadro 14 - Vantagens de se um Franqueador

Expansão Veloz		O <i>franchising</i> permite que o franqueador aumente sua base de atuação em ritmo muito mais veloz do que lhe seria possível se dependesse apenas de seus recursos próprios para instalar, operar e gerir novas unidades.
Mais Eficiência		A operação e a gestão de cada franquia costuma estar sob a supervisão direta de quem bancou os custos relacionados à sua instalação e depende do sucesso do negócio para reaver seu capital e para garantir seu lucro (e, muitas vezes, a própria subsistência). É evidente que o franqueado se mostre, na maioria das vezes, bem mais motivado para buscar a maximização dos resultados do negócio do que um gerente contratado, por melhor que ele seja.
Estrutura Reduzida	Central	Uma estrutura pequena formada por uns poucos gerentes de bom nível, pode criar e coordenar uma rede razoável de unidades franqueadas e, dessa forma, gerar bons lucros para os acionistas ou sócios da empresa franqueadora, que não precisam se envolver no dia-a-dia de cada unidade, nem arriscar um grande volume de capital.
<i>Feedback</i>		A partir de certo ponto da operação de <i>franchising</i> , é comum que o <i>know-how</i> passe a transitar numa via de mão dupla como foi o que aconteceu com o <i>McDonald's</i> , talvez a franquia mais conhecida do mundo.
Ingresso em Novos Mercados		O franqueador pode, através do <i>franchising</i> , ingressar em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos. Para isso, conta com a presença física e o conhecimento de cada franqueado em cada um desses mercados.
Fortalecimento da Marca		Em uma operação de <i>franchising</i> bem estruturada, os produtos e/ou serviços comercializados na rede chegam ao consumidor envolvidos pelo “clima” que o franqueador considera mais adequado para estimular seu consumo e realçar sua qualidade e, portanto, a imagem institucional da marca.
Menos Trabalhistas	Riscos	Tendo em vista que cada franqueado é em princípio, econômica e juridicamente autônomo e independente do franqueador, é a ele, franqueado, que cabe a responsabilidade pelo pagamento dos salários e encargos e pelo cumprimento de todas as demais obrigações concernentes aos funcionários que trabalham em uma franquia.

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Prado, (2009).

A relação entre o franqueado e o franqueador é entendida como uma relação de mão dupla, as partes envolvidas obterão benefícios e prejuízos neste tipo de negociação. Conforme o quadro 13 é possível observar as vantagens que o franqueado obtém ao adquirir uma franquia.

Quadro 15 - Vantagens de ser um Franqueado

Maior Garantia de Sucesso	Em uma operação de <i>franchising</i> estruturada corretamente, o franqueado entra em um negócio, cujo “modelo” deve ser testado e comprovado na prática.
Marca Conhecida	O fato da marca do franqueador ser conhecida do público consumidor. E devido aos esforços cooperados de todos os integrantes de uma rede, existem maiores chances de se tornar mais conhecida do que uma marca nova que esteja na fachada de um único negócio que o empreendedor possa desenvolver do zero.
Facilidade na Instalação	O franqueador preparado deve cumprir seu papel, oferecendo a seus franqueadores toda uma série de benefícios e serviços que facilitam a implantação e o início da operação, especialmente no que se refere a: Assessoria na escolha do “ponto”; Projeto para a instalação da unidade; Assessoria na aquisição dos materiais, instalações, estoques e insumos; Treinamento e orientação quanto a práticas administrativas e comerciais.
Propaganda e <i>Marketing</i> Cooperados	Muitos franqueadores organizam e coordenam Fundos Cooperativos de Propaganda e <i>Marketing</i> das respectivas redes.
Maior Poder de Barganha	Os franqueadores costumam ter maiores condições de coletar informações e sugestões de todos e de cada um dos integrantes da rede para processá-las e repassá-las aos demais, como os próprios franqueados costumam manter contato entre si para a troca de ideias e experiências com relação aos mais diversos aspectos do negócio.
Desenvolvimento de Novos Métodos e Produtos	O franqueador costuma se preocupar com pesquisas e o desenvolvimento constante de novos serviços, produtos, métodos e sistemas para sua rede de franquias.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Prado (2009).

O empresário que opta por uma franquia já inicia seu negócio com uma marca conhecida no mercado. Por outro lado, os controles sobre as operações do franqueado são constantes e permanentes, havendo desvantagens para a franquia e para o franqueador, conforme o quadro 14 ilustra.

Quadro 16: Desvantagens de ser um Franqueador

Perda de Controle sobre os Pontos de Venda	É importante considerar que um franqueado não é um empregado do franqueador, e si, um parceiro, um empreendedor, quase um sócio. Alguém que investiu seu tempo, seu dinheiro e seu esforço naquela franquia, e que pela própria natureza do <i>franchising</i> , costuma ter uma autonomia bem maior que a de um empregado.
Divisão da Receita	É muito comum que as unidades próprias do franqueador gerem, para ele, uma lucratividade bem superior àquela que resulta das franquias (das quais recebe apenas os <i>royalties</i> e não o lucro integral por elas gerado). Deve ser considerado o risco financeiro infinitamente menor que as franquias representam para o franqueador com relação às suas unidades próprias, verifica-se que, na maioria dos casos, o retorno que as franquias proporcionam ao franqueador, sobre o capital por ele investido para formatar sua operação, costuma ser bastante compensador a médio e longo prazos.
Retorno a Prazos Mais Longos	Um franqueador ético, sério e profissional e que, portanto, quiser realizar um bom trabalho no planejamento e na formatação de sua operação de <i>franchising</i> , contrata bons profissionais, tais como consultores e advogados, além de instalar uma ou mais unidades piloto. Implicando algum volume de investimentos que consideram que serão amortizados a partir do momento em que um determinado número de franquias estiver funcionando, gerando <i>royalties</i> e outras verbas. Acreditam que a maior parte dos franqueadores bem-sucedidos percebe que cada centavo corretamente investido antes de iniciar a concessão das franquias pode gerar uma economia de “milhões” depois.
Possibilidades de Disputas Com os Franqueados	Com o passar do tempo, o franqueado, pode passar a se perguntar: mas para quê, afinal, eu preciso desse franqueador, já que sei mais do que ele? Os riscos de conflito se agravam na medida em que o franqueador não estiver adequadamente preparado para lidar com eles e para transformar a “energia” que os mesmos envolvem em algo positivo, através de mecanismos especificamente desenvolvidos para tanto.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Prado, (2009).

As maiores desvantagens da expansão através do sistema de franquias são os desafios para o empresário franqueador na gestão da rede e no relacionamento com o franqueado, conforme é mostrado no quadro seguinte:

Quadro 17 - Desvantagens de ser um Franqueado

Riscos Inerentes à má escolha do Franqueador	Há inúmeros riscos em uma escolha malfeita, no que tange ao franqueador a quem o franqueado se vincula. Há franqueadores não entendem o sistema de concessão de franquias e não compreendem que é um novo ramo de negócios.
Menos Liberdade de Ação	No geral, pela sua própria essência, uma boa operação de <i>franchising</i> implica um mínimo de padronização. Assim, praticamente não há margem para grandes iniciativas individuais por parte dos franqueados isoladamente.
Risco Vinculado à <i>Performance</i> do Franqueador	Se o franqueador falhar no desenvolvimento de um método, de um sistema, de um produto, de uma campanha publicitária, etc., o franqueado acabará sofrendo por conta disso.
Risco Vinculado à Margem da Marca	Qualquer fato (ou boato) que afete a imagem da marca pode afetar os negócios de cada uma das franquias.
Limitações à Venda do Negócio	Não é comum no Contrato de Franquia a permissão que o franqueado venda ou transfira, a qualquer título, sua franquia para quem bem entender, salvo autorização expressa e por escrito do franqueador, que geralmente se reserva o direito de aprovar, ou não, o pretendente à aquisição, exigindo que a franquia somente passe nas mãos de quem também tenha o perfil que ele, o franqueador, considera adequado para fazer do negócio um sucesso.
Limitações na Escolha de Produtos e de Fornecedores	É comum aos contratos de franquia estabelecer para o franqueado, a obrigação de apenas adquirir certos itens, equipamentos, insumos, estoques, etc. de fornecedores licenciados pelo franqueador, ou, ao menos, que observem determinados padrões e determinadas especificações ditados pelo franqueador. A remuneração da atividade franqueada é feita de diversas formas. Cada negócio ou franquia possui taxas distintas, com valores e bases de cálculo diferentes. Essa diferença muito grande acontece pela diversidade dos negócios em questão, ou seja, das próprias características específicas das franquias.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Prado, (2009)

2.3 Taxas

De acordo com a ABF, as taxas de franquia são investimentos referentes à assinatura do Contrato de Franquia, para a permissão do franqueado de ingressar em uma rede de lojas e conceder o direito de uso da marca e investir no projeto de formatação da franquia, o que permite que cada franqueado tenha os treinamentos necessários.

Para Schwartz (2009), um sistema de franquias está baseado numa estreita relação econômica. De um lado, o franqueador cede sua marca, transmitindo e acompanhando os padrões de negócio que foram desenvolvidos por ele ao longo de uma trajetória empresarial de sucesso e dificuldades; do outro, há o franqueado que abre um negócio padronizado e testado, diminuindo os riscos de insucesso comuns em negócios independentes, cuja maioria não consegue ultrapassar o primeiro ano de existência. O autor acima considera que, essa troca é efetivada pelas cobranças de taxas, a saber:

1 - Taxa de Franquia (ou Taxa Inicial), que é cobrada pelo franqueador do franqueado para que este tenha o direito de fazer parte da rede de franquias do franqueador, é o preço estabelecido para o ingresso do franqueado em um determinado sistema de franquia.

2 - Taxa de *Royalties*, sendo esta o valor pago periodicamente pelo franqueado ao franqueador pela continuidade da utilização do sistema de franquia. Normalmente, os *royalties* são calculados com base na aplicação de um percentual sobre o faturamento bruto mensal de cada franquia.

3 - Taxa de Propaganda é periodicamente paga pelo franqueado para a formação de um fundo financeiro cujo objetivo é o de servir ao fomento comercial da franquia pela divulgação de sua marca, produtos e conceitos, e fomento da própria rede de franquias principalmente através de propaganda, publicidade e outros meios de divulgação.

2.4 Estrutura do Modelo de Franquia

A assistência feita pelo franqueador ao franqueado tem como objetivo facilitar a compreensão e a reprodução dos conhecimentos transmitidos. Conforme Schwartz (2009) é necessário que os modelos estruturais de franquia sejam flexíveis, para não se tornarem “elefantes brancos” e não engessarem a gestão, podendo ser facilmente replicados.

Para a estruturação do modelo de franquias, vale saber que ele é composto por dois momentos: a assistência anterior e a posterior à abertura da franquia que fundamentam o relacionamento e a negociação firmada entre as partes envolvidas. Abaixo segue o quadro assistencial pré e pós-instalações que pode ser utilizado, visto que a estrutura da franquia possui um modelo flexível, conforme Schwartz (2009):

Quadro 18 - Assistências Pré e Pós Instalações da Franquia

Assistências Pré- Instalações	Assistências Pós- Instalações
Estudos da melhor localização e aprovação do ponto comercial;	Acompanhamento técnico e/ou comercial do desempenho do franqueado, baseados em relatórios;
Apoios na obtenção de financiamento, montagem jurídica da empresa do franqueado e acesso a sistema de informática;	Apoio da central de compras e abastecimento;
Definição do primeiro estoque e da arrumação do ponto de venda, incluindo as vitrines;	Sugestões quanto ao <i>marketing</i> de divulgação local;
Sugestões quanto ao <i>marketing</i> de inauguração (<i>outdoors, folders, mala direta, anúncios etc.</i>);	Treinamentos de reciclagem;
Treinamento inicial do franqueado e de sua primeira equipe de trabalho, apoiados em manuais de operações.	Animação da rede através de iniciativas coletivas (encontros, seminários, convenções, etc).

Fonte: Adaptado pela autora, baseado na ABF e Schwartz, (2009).

Silveira (2012), Prado (2009) e Pinto (2011) corroboram ao afirmarem que os modelos estruturais de franquia não são engessados, podendo e devendo haver a flexibilidade na sua elaboração, ficando a critério da franquia estabelecer quais as assistências que a mesma dará ao seu franqueado, desde que cumpra o que está firmado na COF e no contrato de franquia.

2.4.1 A Sistematização do Modelo de Franquia

A formatação de um modelo de franquias consiste em sistematizar todas as fases da produção e comercialização do negócio.

De acordo com Maricato (2006) é preciso cuidar de todos os aspectos para que a franquia possa ser oferecida, de modo que facilite a operação pelo franqueado. O autor acrescenta ainda que o franqueador deva simplificar ao máximo possível o processo de produção e comercialização, a fim de atender também as condições impostas por outras regiões ou pela diversidade de situações.

O processo de formatação do negócio é imprescindível para o sucesso do sistema e deve ser muito bem pensado. (MARICATO, 2006).

Para Maricato (2006), quando se trata de franquias, as lojas, produtos, procedimentos, preços e tudo o mais já descrito têm de ser formatados, padronizados, de tal forma que uma pessoa possa entrar em uma loja franqueada, em qualquer cidade do norte ou do sul do país, e encontrar os mesmos conceitos básicos, ou, no caso de franquias internacionais, reconhecer os mesmo padrões por vários países.

Uma vez que o franqueador tenha decidido utilizar a franquia como modelo de negócios, Maricato (2006), afirma que a formatação é essencial e deve ser iniciada pela criação dos manuais de franquia, que são ferramentas que asseguram a formatação e a padronização, pois fornecem os procedimentos que orientam não só as etapas da implantação da franquia, como sua administração em vários níveis e nas diversas áreas.

Deplá (2001) afirma que a padronização de uma franquia é fundamental para manter a qualidade dos serviços prestados, e que o processo operacional deva estar descrito nos mínimos detalhes, não só para facilitar o trabalho dos franqueados como também para o o padrão da rede seja mantido.

Conforme Deplá (2001), sistematizar os processos de uma franquia, tanto de uma operação, como de um *layout*, quanto também dos serviços oferecidos, tem papel fundamental para manter a identidade e sucesso de uma marca. Quanto maior for a associação do público com a loja, maior será sua percepção de uma marca consolidada e forte no seu ramo.

Deplá (2001) diz que todos os detalhes para a sistematização e padronização das operações deva estar descritas no manual, desde o horário de funcionamento até os procedimentos de abertura e fechamento da loja. O autor afirma também que, é necessária a criação inclusive de um capítulo no manual detalhado sobre a limpeza, organização da loja, em que nada pode ser esquecido.

Considerando a postura e o comportamento dos funcionários, Deplá (2001) percebe que ambos devam ser padronizados para que não haja dentro dos estabelecimentos a formação de grupinhos de trabalho. Portanto, o autor afirma que o franqueador precisa estar ciente da constante necessidade de rever os métodos e de que as mudanças devam ser transmitidas em forma de anexos e alterações nos manuais, para manter o franqueado sempre bem informado.

Ainda de acordo com Deplá (2001), os franqueados devem enxergar a franquia e seus manuais de sistematização, como um processo dinâmico, em constante evolução e afirma que os melhores franqueados são aqueles que dão sugestões para melhorar as operações do dia-a-dia.

Maricato (2006) diz que em uma rede, a ausência da padronização e de sistematização dos processos, influi na harmonia e coerência na conduta do franqueador, e dele com seus funcionários e que pode confundir o franqueado, dando-lhe a impressão de desorientação e desorganização.

Para Alves Filho (2011), a racionalização dos processos resulta em benefícios para as instituições, e que esta técnica é a busca passo a passo, do que

cada um faz, onde faz e como faz, e que mesma a função não exigindo muito esforço é necessário que seja detalhada, pois, isso garante o melhor funcionamento das etapas de trabalho. Todavia, a empresa deve ser flexível, pois, alguns incômodos podem ser causados no início do mapeamento dos processos. Conforme Alves Filho (2011) a descrição detalhada dos processos provoca desgastes e uma “revolta sadia”, as pessoas ficam irritadas em escrever os passos nas mínimas particularidades e eliminam de imediato algumas atividades desnecessárias ao processo.

3 METODOLOGIA

Este trabalho visou compreender a gestão familiar de uma pequena empresa em processo de profissionalização com a finalidade de se transformá-la em franquia. A pequena empresa estudada pertence ao ramo comercial varejista de livros, com sede na cidade de Valença, interior do Rio de Janeiro. A empresa foi escolhida por acessibilidade, levando em consideração a disponibilidade dos sócios gestores em apresentar com clareza e sinceridade os dados necessários para a pesquisa.

A pesquisa realizada foi caracterizada por sua natureza qualitativa e exploratória, baseado no método da pesquisa-ação.

A pesquisa se caracteriza nos aspectos exploratórios pela escassez de informações sobre práticas de profissionalização e sistematização de manuais de franquias para pequenas empresas. Gil (1995, p. 45) afirma que as pesquisas exploratórias têm como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

O caráter descritivo também é apontado como uma característica do presente estudo, uma vez que busca fazer relação com o exposto na literatura e a realidade. Vergara (2005) explana que esse tipo de pesquisa diz respeito a determinada população ou fenômeno, sem o comprometimento de apresentar explicações dos acontecimentos descritos. Gil (2007) complementa afirmando que a pesquisa descritiva também pode estabelecer relação entre variáveis e que, na maioria das vezes, faz uso do questionário e da observação sistemática como técnica de coleta de dados.

Para Vieira (2004), a pesquisa qualitativa permite maior flexibilização e adequação da estrutura teórica do estudo analisado, por parte do pesquisador.

Considerando a necessidade de um envolvimento entre a pesquisadora e os demais sujeitos envolvidos sob o objeto investigado e, ainda, a necessidade de atuação dos sujeitos em todos os processos de identificação de problemas, e a implementação de soluções e, posteriormente, avaliação, optou-se pela pesquisa-ação. A pesquisa-ação é “um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um

problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (THIOLLENT, 2011).

A pesquisa-ação teve início com reuniões e entrevistas que permitiram a elaboração de um diagnóstico e, em seguida, a formulação do problema e definição de estratégia para implementação de ações a serem desenvolvidas a partir de um trabalho em conjunto entre a pesquisadora e os sócios da Cia do Livro.

Na coleta de dados, procurou-se obter evidências a partir das entrevistas semiestruturadas destinadas aos donos da empresa, gerentes e colaboradores da empresa. As entrevistas foram realizadas na fase do diagnóstico e após a implementação dos manuais de franquia.

O trabalho objetivou a implantação dos manuais de atendimento, circular de oferta de franquia e o de realização de eventos, por meio da proposição da realidade da Cia do Livro.

As informações foram estruturadas de modo a compreender o processo de gestão da empresa, seus pontos fortes e de melhorias e a implementação os manuais como forma de sistematização do modelo de negócio proposto para a organização. Para isso, a análise e apresentação dos resultados foram realizadas sob uma abordagem qualitativa, utilizando-se a análise descritiva.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Neste tipo de pesquisa, conforme Godoy (1995) e Richardson (1989), os dados não são analisados por meio de instrumentos estatísticos, pois a mensuração e a enumeração não são o foco deste tipo de pesquisa.

O método realizado para a pesquisa de campo também foi a pesquisa-ação, pois a conforme Thiollent (2011) considera, a pesquisadora pode ter um papel participativo no estudo e intervir de modo que ocorra uma transformação da realidade do campo estudado.

3.1 Pesquisa-ação

Esta pesquisa busca a geração de conhecimentos para compreender o problema da organização e propor alternativas reais de solução. Diante do exposto, e considerando o caráter participativo do pesquisador, ela trabalha com a abordagem qualitativa e está enquadrada como uma pesquisa-ação.

Assim, baseado em Thiollent (2011), o principal motivo que levou a escolha desse método foi que há uma ampla ação e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação metodológica. E desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob a forma de ação concreta. Também afirma que o objeto de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação.

Thiollent (2011) esclarece ainda que para a pesquisa-ação existem objetivos práticos de natureza bastante imediata como propor soluções quando for possível e acompanhar as ações correspondentes, ou pelo menos, fazer progredir a consciência dos participantes no que diz respeito à existência de soluções e obstáculos.

Na intervenção programada as ações são previamente planejadas por meio de etapas definidas, havendo a necessidade de fazer um levantamento visando à realização de um diagnóstico inicial da empresa. Assim as etapas são realizadas a fim de corrigir ou propor soluções para os problemas levantados, e concluindo com uma etapa de validação.

Entre os objetivos de conhecimento alcançáveis em pesquisa-ação, Thiollent (2005) aponta para:

a) a coleta de informação original acerca de situações ou atores em movimento;

b) a concretização de conhecimentos teóricos, obtida por meio do diálogo entre pesquisadores e participantes;

c) a produção de regras práticas ou direcionadores para solucionar problemas;

d) possíveis generalizações estabelecidas a partir de várias pesquisas semelhantes e desta forma aprimora a experiência dos pesquisadores;

Na busca da literatura sobre pesquisa-ação, foram encontradas diversas definições para o termo pesquisa-ação, algumas delas descritas a seguir, conforme o quadro 17, abaixo:

Quadro 19: Múltiplas definições de Pesquisa-ação

Thiollent (2011)	É um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.
Vergara (2010)	Um método de pesquisa que visa à resolução de problemas por meios de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sobinvestigação. Objetiva, simultaneamente, a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento de uma teoria.”
Tripp (2005)	Uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática, onde as técnicas de pesquisa devem atender aos critérios comuns a outros tipos de pesquisa acadêmica (isto é, enfrentar a revisão pelos pares quanto a procedimentos, significância, originalidade, validade, etc.).”

Fonte: elaborado pela autora

Para Roesch (2009), conforme demonstrado no quadro 18, a pesquisa-ação tem as seguintes características:

Quadro 20 - Tipologia de propósitos de pesquisa-ação.

Propósitos	Foco da Pesquisa	Resultados Esperados	Nível de Generalização Esperado	Hipótese chave	Modo de Publicação	Parâmetros para Julgamento
Resolução de problemas em um programa, organização ou comunidade	Problemas organizacionais e comunitários	Ação imediata; resolver problemas tão rápido quanto possível	Aqui e agora.	Pessoas em uma situação podem solucionar problemas através do estudo destes.	Interações interpessoais entre os participantes da pesquisa, informal, sem publicação	Impressões sobre o processo entre os participantes da pesquisa; possibilidade da solução gerada.

Fonte: Patton (1990 *apud* ROESCH, 2009, p. 62-3)

De acordo com Sordi e Meireles (2010), a pesquisa-ação não é confundível com o estudo de caso, apesar de serem parecidos, pois o estudo de caso se diferencia da pesquisa-ação pelo simples fato de o pesquisador não se preocupar em intervir na organização pesquisada ou no “caso” a ser analisado. O pesquisador identifica, descreve e analisa a ação de outros (não pesquisadores: consultores, funcionários, colaboradores, fornecedores ou clientes) que agiram no contexto da organização, enquanto na pesquisa-ação e na pesquisa participante os pesquisadores estão envolvidos e agindo na organização pesquisada.

3.2 Fases da Pesquisa

A pesquisa foi realizada seguindo as seguintes etapas:

1º: reuniões com os proprietários da Cia do Livro para o levantamento das necessidades da pesquisa por meio de entrevistas que permitiram a elaboração de um diagnóstico e, em seguida, a formulação do problema.

2º: elaboração do referencial teórico;

3º: aplicação das entrevistas e transcrições;

4º: elaboração do manual de atendimento ao cliente, do manual de realização de eventos e da circular de oferta de franquia;

5º: validação do manual de atendimento;

6º: análise dos dados e resultados;

7º: considerações finais e propostas para trabalhos futuros

3.3 Definição da área de estudo

O objeto empírico da pesquisa desta pesquisa é a prática no contexto organizacional da Cia do Livro, através da qual se pretende promover mudanças em processos de relacionamentos estratégicos e operacionais entre os familiares, parceiros de negócios e o mercado.

Os entrevistados desta pesquisa foram os irmãos e proprietários Cia do Livro: Luiz Henrique, 38 anos de idade, casado e possui duas filhas, 10 e 4 anos respectivamente; Bruno Mirando, 35 anos de idade, casado e possui uma filha de 1 anos de idade; e a gerente da loja matriz, ambos possuem o mesmo tempo de experiência na empresa, pois estão na empresa desde a sua inauguração, em 2000. Rosália, 25 anos de idade, casada e possui 8 anos de experiência, sendo a funcionária mais antiga da empresa.

A validação do Manual de Atendimento foi realizada em todas as lojas da Cia do Livro, porém, os 10 participantes selecionados possuíam pelo menos 6 meses de experiência em atendimento ao público.

Na loja matriz de Valença, o manual foi testado com três funcionários distintos durante dez vezes repetidamente, totalizando trinta atendimentos.

Na loja da cidade de Três Rios, o teste do manual ocorreu com dois funcionários distintos durante dez atendimentos por dez vezes repetidamente, totalizando 20 atendimentos.

Na loja da cidade de Vassouras, a implantação do manual se fez com dois funcionários distintos durante dez atendimentos por dez vezes repetidamente, totalizando 20 atendimentos.

E por último, na loja da cidade de Barra do Piraí foi verificado o atendimento de três atendentes, durante dez atendimentos distintos, totalizando trinta atendimentos.

3.4 Entrevistas

A coleta dos dados se fez na loja matriz em Valença, por meio de entrevistas semi-estruturadas aos gestores e ao gerente da Cia do Livro, conforme identificados anteriormente e também observações diretas, traduzidas nesta investigação por meio de percepções em constantes visitas ao local vivenciadas ao longo da pesquisa.

As entrevistas semiestruturadas foram o principal instrumento de coleta de dados. Foram realizadas individualmente com o intuito de possibilitar alcançar uma variedade de impressões e percepções que os envolvidos, classificados de acordo com a escala hierárquica e o tempo de trabalho na empresa, possuem em relação ao franqueamento da Cia do Livro.

Conforme Richardson (1985, p. 160), “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”.

A opção pela técnica de entrevista semi-estruturada se deu em função de proporcionar ao entrevistador melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados, pois as entrevistas livres, ou seja, totalmente sem estrutura, onde os participantes da pesquisa falam livremente, “resultam num acúmulo de informações

difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado” (ROESCH, p.66, 2010).

3.4.1 Questões centrais que guiaram a coleta de dados

Visando sistematizar o processo de coleta de dados, de forma a obter informações relevantes a fim da compreensão atual da gestão da Cia do Livro e seu desejo de expansão como franquia, de forma sistematizada e padronizada, optou-se por realizar entrevistas diferentes entre os proprietários e gerente da loja matriz.

3.4.2 Plano de análise de dados

O plano de análise estipulado para este estudo foi o de análise de conteúdo, que segundo Roesh (2010, p.169) essa análise permite “captar o nível da emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas”.

A pesquisa se fez através dos procedimentos propostos por Roesh (2010, p. 172). Para a execução da análise de dados, nos quais se referem:

Ler com atenção os depoimentos e notas de observação;

Analisar a entrevista, linha por linha;

Formular conceitos que representem unidades comparativas com a teoria;

Elaborar uma categorização dos conceitos que representam os fenômenos;

Identificar algumas propriedades dessa categoria, quanto à ocorrência, frequência, extensão, intensidade ou duração do fenômeno;

Identificar a dimensão de cada propriedade ao longo de um período;

Buscar padrões de casos analisados para observar diferenças e semelhanças;

Procurar levantar algumas hipóteses para futuros estudos.

De acordo com Thiollent, (2011) o objetivo da análise de conteúdo consiste em favorecer ao pesquisador melhores condições de compreensão, decifração, interpretação, análise e síntese do material qualitativo gerado na situação investigativa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo desta pesquisa é implementar o modelo de *franchising* na Cia do Livro, a fim de dotá-la de instrumento de contribuição para sua expansão no mercado brasileiro. Para se diagnosticar o processo de gestão adotada de forma assertiva e eficaz, foi necessário identificar alguns pontos específicos da organização ao mesmo tempo.

Tomando como fio condutor teórico para a análise da profissionalização da Cia do Livro, identificam-se como características da gestão familiar seus pontos fortes e fracos. Em entrevistas com os gestores da Cia do Livro foram coletados alguns pontos básicos que deram início a profissionalização da empresa:

- 1) integração de profissionais não familiares na gerência de setores da empresa;
- 2) dotação de práticas administrativas mais racionais;
- 3) treinamentos dos funcionários para unificar o atendimento
- 4) criação de uma Central de Distribuição de Livros
- 5) abertura de franquias.

Para se atingir o principal objetivo, foram elaborados a questão de pesquisa e os seguintes objetivos intermediários:

- 1) Investigar:
 - a) A forma de gestão atual da empresa estudada.
 - b) O seu atual modelo de franquias envolvendo seus pontos fortes e áreas potenciais de melhoria.
 - c) O que precisa ser melhorado no seu sistema de franquias visando a consolidação de um modelo padrão de franquias.
- 2) A sistematização do modelo de franquias da empresa a ser estudada.

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa e os objetivos acima, foram realizadas três entrevistas iniciais, sendo duas com os gestores da organização e uma com a gerente da loja matriz que posteriormente foram analisadas visando explicar os conteúdos e sentidos sobre cada tema de interesse. Após essas entrevistas, foram realizadas visitas ao local para a aplicação, monitoramento e validação dos manuais estruturados com a finalidade de sistematização de franquias.

As entrevistas e as manuais seguiram um roteiro semi-estruturados estabelecidos a partir de categorias previamente definidas pelo referencial teórico e também formaram bases para a criação de subcategorias.

Quadro 21 - Categorias e Subcategorias

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
GESTÃO FAMILIAR	Planejamento Sucessório
	Nepotismo x qualificação profissional
	Resistência à modernização
	Decisões baseadas na intuição
	Comunicação verbal nas decisões
	Dedicação ilimitada ao trabalho
	Influência de laços afetivos nos comportamentos.
	Desigualdade de Poder e Hierarquia.
	Centralização e Dificuldade de delegar.
	PROFISSIONALIZAÇÃO
	Exigência de qualificação
	Práticas mais racionais
FRANQUIAS	Franquia como Estratégia Corporativa
	Oportunidade de Mercado
	Mercado de Livros
	Franquia-Piloto
	Gestão Familiar x Franchising
SISTEMATIZAÇÃO	Sistematização das Franquias
	Manuais de Franquias
	Harmonia Franqueado x Franqueador

Fonte: Elaborado pela pesquisadora como base na análise das entrevistas

4.1 Investigar

4.1.1 Descrição da Gestão atual da Empresa a ser Estudada

As empresas familiares geralmente desenvolvem relacionamentos mais informais; seja no âmbito interno ou externo, tal fato é percebido no mercado, fazendo com que clientes e fornecedores depositem sua confiança, em função da possibilidade de concretizar negócios com os membros da família proprietária. (BARRETO, 2003).

Neste contexto, o fundador da empresa estudada desempenha papel relevante na trajetória da organização, pois nela projeta suas crenças e seus valores, estabelecendo a missão da organização, definindo objetivos pretendidos e delimitando a rota, o caminho para a empresa seguir, bem como as metas que pretende alcançar no longo prazo.

Os proprietários possuem a consciência que a atual gestão da empresa é familiar, contudo, já adotam práticas profissionais na sua gestão.

Segundo Donnelley (1976), a presença de membros da família, na gestão do negócio, não pode ser considerada sinônimo de ineficiência e má administração, pois a própria relação sanguínea pode ser capaz de promover maior comprometimento destes com a organização.

Os gestores da Cia do Livro exigem e dos familiares que atuam na empresa a qualificação profissional para que possam enfrentar as questões competitivas que o mercado exige, e deixam claro que somente o fator sanguíneo não assegura a permanência na empresa.

4.1.2 Nepotismo

O nepotismo foi percebido na pesquisa como um fator gerador de incômodo para os entrevistados. Eles possuem uma irmã, que atua na empresa, entrou na organização ainda menor de idade, e os proprietários exigem que ela se qualifique

para que possa crescer e assumir um cargo de chefia na organização. Caso contrário, ela não terá espaço mais na empresa.

Entrevistado 01: “... *recentemente cheguei para minha irmã disse pra ela caso você não se qualifique, não se profissionalize você não poderá continuar mais com a gente...*”.

Entrevistado 02: “... *A minha irmã, ela trabalha numa função mais iniciante, não assumiu nenhum cargo de chefia, e já foi dito para ela que se ela quiser crescer na empresa, ela precisa se aprofundar...*”.

4.1.3 Processo Sucessório

Quanto ao processo sucessório da empresa, embora ela ainda esteja em sua infância, considerando a sua idade e o ciclo de vida das organizações, seus gestores, Luiz Henrique e Bruno Miranda, com 38 e 35 anos respectivamente, acreditam que a filha de um dos sócios, apesar de ainda ser criança, possui o perfil empreendedor, e mesmo com as limitações da infância gosta de atender os clientes e questiona o funcionamento da empresa. Porém, consideram a possibilidade de que caso ela opte em seguir outra área, a contratação de um administrador para a gestão da empresa no futuro seria uma boa opção.

Mesmo o planejamento sucessório, não sendo o principal objetivo desta pesquisa, é considerado como uma característica relevante à gestão familiar, pois de acordo com Barroso (2011) existe uma discussão em relação à profissionalização e a sucessão, sendo os interesses da família *versus* os interesses da empresa, pois estão ligadas a própria natureza da empresa familiar que envolvem fatores econômicos (*performance* empresarial) e não econômicos.

Entrevistado 01: “... *Vou te falar em primeira mão, eu penso numa data para encerrar meu trabalho aqui na loja, não quero revelar a data, mas vou fazer isso. Penso em aproveitar um funcionário de dentro da loja que tem excelentes qualificações mas se eu perceber que no momento esta pessoa não estiver adequada com as exigências da loja para o mercado, vou contratar um profissional.*”

Entrevistado 02: *“... Será que na família terei pessoas competentes? Será que minha filha vai ser competente o suficiente para trabalhar aqui? A longo prazo, já começo a imaginar que não terei problemas em contratar alguém de fora. E então, eu faria parte de um conselho, algo assim.”*

Bernhoeft (1989) afirma que quando o fundador responsabiliza-se pela gestão da organização, existem alguns traços próprios do fundador, como suas características pessoais, que se destacam na empresa e que evidenciam estarem presentes na gestão da empresa estudada, como por exemplo, a centralização do poder, a forma gentil de atendimento e seu relacionamento com os colaboradores e clientes, etc.

4.1.4 Valorização de Funcionários Antigos

A valorização dos funcionários antigos, principalmente os que começaram com o fundador; sendo que um dos sócios atuais, anteriormente foi funcionário da empresa, desde a sua inauguração. Atualmente é considerado como responsável pela administração da empresa e se valor pode ser percebido quando o irmão passa a sociedade como forma de reconhecimento.

4.1.5 Sentimentos de Lealdade

A provisão de cargos, promoções e premiações geralmente seguem critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores, em detrimento da produtividade ou até mesmo da qualidade desse serviço; os gestores da Cia do Livro promovem seus funcionários de acordo com a sua qualificação, mas não se baseiam somente em fatores como confiança, e lealdade e antiguidade.

4.1.6 Influência de Laços Afetivos

A influência de laços afetivos nos comportamentos, relacionamentos e nas decisões empresariais; essa influência é bastante clara no relacionamento entre os

irmãos gestores, onde as decisões são tomadas em conjunto. Há cerca de um ano, os irmãos proprietários se conscientizaram que a dependência prejudica a gestão e adotaram a posturas mais livres para estratégias operacionais, porém quanto a decisões estratégicas, ainda são dependentes um do outro.

4.1.7 Comunicação Verbal

A preferência pela comunicação verbal e contatos pessoais; essa característica é visível dentro da Cia do Livro, onde os gestores afirmam que gostam de olhar nos olhos dos funcionários, de se tratarem com proximidade, de serem reconhecidos por funcionários de filiais de outras cidades. Afirmaram também que existem na empresa vários procedimentos operacionais que requerem ser sistematizados para que haja harmonia na organização, e elucidaram também o fato de que sentem a necessidade de documentar manuais de padronização de diferentes áreas dentro da empresa;

Entrevistado 01: *“... Temos pouquíssimas coisas escritas, temos alguma coisa no setor de estoque. Ainda estamos desenvolvendo. Ainda temos muita coisa verbal, a maioria é feita verbalmente, nada organizado, impresso e isso dificulta ambos os lados...”*

Entrevistado 02: *“... Para essa primeira franquia foi tudo verbalmente. Não há manuais prontos ainda...”*

4.1.8 Dedicção Ilimitada ao Trabalho

Os entrevistadores afirmaram que durante anos consecutivos se dedicaram por tempo ilimitado ao trabalho, sem horário fixo para sair, dispendo dos fins de semanas, levando tarefas para realizarem em casa constantemente, e que conscientizaram que isso estava atrapalhando a qualidade da vida conjugal e familiar. Reorganizaram-se a fim de eliminar esse comportamento e conseguiram atingir esse objetivo. Contudo, com a abertura da primeira franquia-piloto, eles se viram novamente adotando a mesma postura inicial, pois, consideram que a unidade

ainda está em fase de teste e necessita de uma atenção especial, pois, também, estão aprendendo a lidar com essa situação nova.

Entrevistado 01: “... *Nos finais de semana, a gente vinha pra loja, pra colocar as coisas em dia, fazer caixa, a parte financeira, porque não dava atempo pra fazer durante a semana. Então, não dávamos muita importância pra essa situação, pois pensávamos: ah, quem controla sou eu, então não preciso ficar conferindo, e tal...*”

Entrevistado 02: “... *Bem, antigamente tudo era feito através do meu trabalho, eu tinha que comprar, tinha que vender, tinha que trocar, tinha que contratar e demitir, eu fazia todos os processos da empresa....*”.

4.1.9 Vínculo exclusivo

Foi percebido que o entrevistado Bruno, atualmente no cargo de gerente geral, possui um único vínculo com a empresa. E que o segundo entrevistado, sócio fundador, recentemente inaugurou uma loja de outro ramo de atividade e que divide suas atividades entre as duas empresas. Contudo, optou em alugar uma loja ao lado da Cia do Livro, para que facilitasse sua circulação entre uma empresa e outra.

4.1.10 Emoção x Razão

O comportamento ambíguo entre as decisões emocionais e as racionais pode ser notado durante as entrevistas, onde os gestores da Cia do Livro afirmaram que adotam os dois pesos como medidas decisórias, ora baseiam-se em decisões racionais, ora em decisões emocionais, e que se sentem confortáveis nessa posição.

Assim como Freitas (1997) afirma que os empreendedores tomam suas decisões baseadas no *feeling*, e que esse traço cultural é tido como aventureiro e sonhador, os gestores da Cia do Livro ao serem questionados sobre este tipo de comportamento, disseram ter inaugurado suas filiais desse modo. E que ao olharem um ponto comercial vazio já imaginavam que o local daria uma boa loja, e que suas pesquisas de mercado baseadas em “achismos”.

Ao serem perguntados como se basearam para abertura de uma nova loja, os motivos pelos quais os levaram a optar por uma cidade e o ponto comercial, responderam:

Entrevistado 01: “... *Nada profissional, intuição (risos), empreendedorismo...*”

Entrevistado 02: “... *mas tem aquela questão de passar, olhar o local e ver a loja funcionando, uma visão de a loja vai ser aqui, é aqui que quero montar minha negócio...*”.

4.1.11 Resistência a Mudanças

Houve resistência do proprietário em abrir mão da função de lidar com o setor financeiro da empresa, em passar esta responsabilidade para alguém que não fosse da família, em virtude da falta de confiança nos funcionários, Chu (2009) afirma que existe uma importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo, indicando um alto grau de confiança depositado na rede de amigos e nos familiares para a resolução de problemas. Contudo, os gestores conseguiram ultrapassar esse bloqueio e atualmente o setor financeiro é administrado por uma pessoa que a empresa considera qualificada e profissional.

Entrevistado 02: “...*bem, no início eu tinha muita dificuldade em descentralizar. Sempre pensei que eu sou melhor em tudo, como pedir alguém para fazer o que só eu sei fazer? (risos) Mas muitas vezes me surpreendi vendo que meus funcionários superam minhas expectativas e fazem melhor do que eu fazia, hoje em dia*”.

A empresa Cia do Livro apresenta fortes traços de uma empresa familiar, contudo, os gestores adotam algumas práticas profissionais na empresa, nos setores de Departamento de Compras, Central Unificada de Livros sistematizada, Setor de Recursos Humanos, Departamento Financeiro e Setor de *Marketing*.

4.1.12 Planejamento Estratégico

A empresa apresenta um planejamento estratégico informal, os proprietários da Cia do Livro possuem clareza em relação as suas principais forças e fraquezas. A empresa encontra-se em fase de reestruturação do seu modelo de negócios, o que possibilita a análise do ambiente externo e o interno, para a concessão do planejamento estratégico formal.

De acordo com os proprietários, mesmo com a ausência de um planejamento, há objetivos a serem atingidos, aos quais, os gestores da empresa procuraram transmitir aos funcionários, pois, os mesmos o consideram como fator que pode levá-los ao sucesso, tais como o atendimento aos clientes, o conhecimento dos produtos vendidos e o foco no trabalho.

Apesar dos funcionários conhecerem os objetivos da empresa, eles raramente participam das decisões estratégicas, pois essas são tomadas, exclusivamente pelos sócios da empresa.

4.2 O seu atual modelo de franquia envolvendo seus pontos fortes e áreas potenciais de melhoria.

Atualmente a Cia do Livro encontra-se em fase de profissionalização da gestão e em um momento de implantação do seu sistema de franquias, tendo pontos a melhorar e pontos fortes já desenvolvidos.

4.2.1 Profissionalização

A profissionalização pode ser entendida como um processo de evolução em direção a um processo mais formalizado, que pode ser traduzida em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional.

Sendo assim, a pesquisadora concorda com Bernhoeft (1989) quando ele afirma que ao profissionalizar a gestão familiar é importante considerar que ela não se refere exclusivamente, aos aspectos organizacionais, já que a mudança na

estrutura deverá, obrigatoriamente, ser precedida pela conscientização daqueles que detêm a propriedade e o poder, da necessidade imperativa da separação entre a família, a propriedade e a gestão.

Profissionalizar a gestão da Cia do Livro, não significa afastar todos os membros da família da direção da empresa e sim fazer prevalecer o critério de vocação e de competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio.

Os gestores da Cia do Livro, afirmaram que a escolha da profissionalização os levaram à adotar práticas mais racionais, como desvincular um membro familiar da organização, visto que o mesmo já não correspondia às suas necessidades. Tal fato foi gerador de um incômodo familiar, pois, a funcionária em questão é uma das irmãs dos proprietários. Porém, aos olhos da profissionalização, tais tomadas decisórias devem prevalecer em benefício organizacional.

Também pode ser observado, que entre os trinta e seis funcionários da empresa, a empresa possui na área gerencial e operacional da empresa um número significativo de colaboradores com formação superior, o que possibilita o crescimento da organização.

4.2.2 Contrato de Franquia

A Cia do Livro aguarda o cumprimento da Lei de Patentes (Lei 9.279, de 14.05.1996), no que diz respeito aos contratos de franquia. Para que produzam efeitos em relação a terceiros, deve ser levado para o devido registro junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, não como condição para sua validação, mas sim para que produzam efeitos jurídicos em relação a terceiros. E de acordo com a Prado (2009), ao considerar o fato do Contrato de Franquia independe da existência de qualquer outro contrato, ele é um documento contratual bilateral e imparcial, oneroso, já que uma das partes poderá sofrer um sacrifício patrimonial, ao qual corresponde uma vantagem que pleiteia. Sendo assim, a Cia do Livro poderá efetuar o registro do contrato da unidade-piloto de imediato, visto que tal franqueada se encontra em pleno funcionamento desde o final de 2012.

4.2.3 Marca

A Cia do Livro obteve informações juntamente ao INPI, que o registro da sua marca foi concedido, de acordo com a Lei 9.279, de 14.05.1996, o que assegura ao seu proprietário o uso exclusivo da marca em todo o território nacional, onde o titular pode autorizar terceiros a utilização da sua marca ou impedir outras pessoas de utilizá-la para assinalar produtos ou serviços, idênticos, semelhantes ou afins.

O setor de *marketing* da Cia do Livro é o responsável em desenvolver os planos de ação para a divulgação da marca e das promoções realizadas pela organização, assim como a estruturação padronizada de sua *layout* visual e físico.

4.2.4 Manual de Franquias

Baseado no que Maricato (2006) afirma, ao se referir que o manual ou os manuais do franqueador, são para seu próprio uso, e úteis especialmente para as grandes redes, mas que podem servir também, para as pequenas empresas, uma vez que estabelecem e padronizam rotinas, comportamentos, julgamentos, ações. Assim sendo, desenvolveu-se para a franquia Cia do Livro, um Manual de Atendimento ao Cliente, outro de Realização de Eventos e a Circular de Oferta de Franquias, garantindo assim, a padronização desses setores.

A Cia do Livro possui o setor de recursos humanos, que realiza as contratações e treinamento, assim como a integração dos novos colaboradores. Nota-se que de acordo com a gerente da loja matriz, a empresa faz treinamentos com seus funcionários visando à integração, o bem-estar e a motivação para o atendimento.

4.3 O que precisa ser melhorado no seu sistema de franquias visando à consolidação de um modelo padrão de franquia.

A subcategoria franquia refere-se a uma alternativa de diversificação, considerada uma estratégia cooperativa baseada em um relacionamento contratual, em que duas empresas independentes acordam entre si em fazer negócios sob a marca da outra em dada localização e em período de tempo determinado. (KWASNICKA, 2007).

4.3.1 Franquias

Visando atender às expectativas do modelo de negócios do *franchising*, Prado (2009) afirma que, é por meio da COF que ocorre o primeiro contato entre o franqueado e o franqueador, sendo um pré-contrato aplicado na fase em que franqueador e franqueado já se conhecem o suficiente e vislumbram um relacionamento mais duradouro. Assim sendo, durante o desenvolvimento desta pesquisa, observaram-se mudanças relacionadas à forma de gestão da franquia Cia do Livro, que ao introduzir sua primeira unidade franqueada da rede, a empresa optou em trabalhar com uma unidade-piloto, tendo como principal fator de escolha do proprietário franqueado a amizade entre ambos.

De acordo com os dados da Associação Brasileira de Franquias de 2013, no início da modelagem de negócio e transformação de gestão, a confiança na amizade se torna um fator importante para empreender, visto que ainda não há um histórico da franquia para que o novo franqueado possa fazer suas pesquisas e realizar o sonho de abrir uma loja própria.

Atualmente a Cia do Livro possui uma COF, que foi desenvolvida juntamente com a pesquisadora, a fim de atender os objetivos deste estudo, onde estão relacionados todos os pré-requisitos exigidos pela Lei de Franquia Lei 8955/94. Elaborada de forma clara e objetiva, explicita suas regras de transferência ou sucessão; locação e sublocação; condições de renovação e indicação do prazo contratual; cota mínima de produtos, política de preços ao consumidor, existência de

conselho ou associação de franqueados com detalhamento de competência para gestão e fiscalização da aplicação dos recursos de fundos.

Contudo, somente poderá ser testada e validada após o término desta pesquisa, pois, para que a validação ocorra se faz necessário finalizar a venda de uma empresa franqueada.

4.3.1 A Franquia como Estratégia Corporativa

A primeira subcategoria analisada foi quanto à escolha da franquia como estratégia corporativa, com a finalidade de compreender qual o verdadeiro motivo que levou a Cia do Livro a adotar o sistema de *franchising* como modelo de negócio.

Ao ser questionado a respeito do assunto o entrevistado se posicionou e riu, dizendo que: “... faltava irmão, para tomar conta de mais lojas... disse que a família era pequena. *Temos essa necessidade de crescimento e como crescer se eu não tenho mais irmãos? Sentimos que os gerentes que tomam conta das nossas lojas próprias não possuem a mesma energia vibratória, que nós temos, é diferente da que o dono tem. Por mais dedicado que ele seja na função, ele tem uma relação somente profissional. Ele não tem o lado profissional e a paixão, isso ele não tem.*”

Entrevistado 02: “... *Crescer não é fácil, é muito difícil. E crescer em rede é muito complicado, pois os gerentes não atuam como donos. O mercado muda muito rápido, então temos que aproveitar e abrir mais lojas, o Brasil é carente demais de livrarias. Se a Cia do Livro, continuasse a crescer daquela forma que ela vinha crescendo, com redes próprias, ela poderia perder oportunidades de ocupar, que ela teria competência para ocupar, mas não teria pessoas para gerenciá-las.*”

Os proprietários da Cia do Livro consideram que é necessário expandir, visto que a empresa possui oportunidades mercadológicas, e encontraram no *franchising* a oportunidade deste crescimento. Afirmaram que buscam o perfil adequado para seus franqueadores de acordo com as exigências necessárias ao profissional do ramo de livros, parecidas com as eles possuem.

4.3.2 Oportunidade de Mercado

Atualmente a franquia da Livraria Nobel é a única franquia de livros do Brasil, e este fato mostra que o mercado varejista brasileiro está em transformação. (SILVA E MELO, 2012).

Os autores apontaram que até o ano de 2009, o Brasil sofria de uma carência de livrarias, com menos de 2.000 livrarias para mais de 5.000 municípios, e que grande parte da população, principalmente aquela de cidades pequenas tem grande dificuldade de acesso ao produto.

Os proprietários possuem a conscientização mercadológica e consideram o fato de que há oportunidades de mercado para a área livreira, como citado acima pelos autores Silva e Melo (2012).

Entrevistado 01: *“... a loja pretende continuar com esse perfil de livraria do interior, a loja não pretende abrir mão disso. Nossos futuros franqueados serão de cidades de no máximo 100 mil habitantes, pra manter esse perfil que tem hoje, que é o de conhecer o cliente, do atendimento totalmente pessoal e nada automatizado. E essa é a diferença da Cia do Livro para as demais. E como faltariam pessoas na nossa família para continuarmos crescendo, esse franqueado seria também o nosso irmão, possuindo as características que precisamos e sendo diferente do gerente.”*

Entrevistado 02: *“... O mercado muda muito rápido, então temos que aproveitar e abrir mais lojas, o Brasil é carente demais de livrarias. Se a Cia do Livro, continuasse a crescer daquela forma que ela vinha crescendo, com redes próprias, ela poderia perder oportunidades de ocupar, que ela teria competência para ocupar, devemos aproveitar as oportunidades que o Brasil nos oferece e abrir livrarias nas cidades que não tem esse tipo de negócio...”*

4.3.3 Mercado de Livros

Antes de definir a área de atuação de uma organização é relevante que se faça uma pesquisa sobre a situação do mercado nos últimos anos e suas tendências, lembrando que o franqueado deve considerar quais são os diferenciais oferecidos pela franquia que favorecerão seu bom desempenho no mercado. (PINTO, 2013).

Existe a preocupação do gestor da Cia do Livro, a respeito de se abrir uma nova unidade franqueada. O entrevistado afirmou que não irá abrir novos negócios baseado somente no *feeling*, como “antigamente”, e considera relevante a pesquisa de mercado e também o fator do novo franqueado em sonhar ter o próprio negócio.

Entrevistado 01: *“... Parte da nossa história foi sem pesquisa de mercado. Agora não. Da nossa última inauguração, 2011, que foi em Barra do Piraí pra cá, já estamos praticamente profissionalizados, Fizeram pesquisa de mercado para abrir lá, e na loja franqueada também. Considero que seja um pouco de sonho, pois acho que isso tem que existir, como também de análise de mercado. Houve uma fusão...”*

4.3.4 Franquia-Piloto

A Cia do Livro optou em franquear sua primeira loja, no formato franquia-piloto, conforme observado pela pesquisadora, e de acordo com Prado (2009) é por meio da unidade piloto que as franquias aprendem a trabalhar com os franqueadores, pois, a franquia piloto serve como bússola condutora de erros e acertos para a franquia, já que vislumbram um relacionamento mais duradouro.

Entrevistado 01: *“... A escolha do franqueado foi baseada na amizade, que participou do processo de inauguração da nossa primeira loja. Mas esse processo de franqueamento, mesmo ele sendo amigo, foi uma questão de oportunidade, e loja já estava em processo de análise para abertura de franquia.”*

Entrevistado 02: *“... O primeiro franqueado foi um amigo, uma pessoa que já conhecia a história da livraria, que participou da nossa trajetória. Eu já conhecia, sabia da competência profissional dele, então, foi uma escolha bem diferente né,*

muito pessoal. Daqui pra frente, os candidatos deverão preencher os pré-requisitos que nós iremos adotar, e se ela então completar todos eles, aí sim.”

A Cia do Livro inaugurou sua primeira unidade piloto, na cidade de Santo Antônio de Jesus, na Bahia, em 2012, baseada em caráter de confiança, amizade e oportunidade. De acordo com DiBlasi¹ (informação verbal) é comum os franqueadores iniciarem no sistema de franquias através de unidades- piloto franqueadas para amigos ou parentes, até a marca se solidificar no mercado.

A empresa optou em franquear sua primeira loja, no formato franquia-piloto, e de acordo com Prado (2009) é por meio da unidade piloto que as franquias aprendem a trabalhar com os franqueadores, pois, a franquia piloto serve como bússola condutora de erros e acertos para a franquia, já que vislumbram um relacionamento mais duradouro.

Entrevistado 01: *“... A escolha do franqueado foi baseada na amizade, que participou do processo de inauguração da nossa primeira loja. Mas esse processo de franqueamento, mesmo ele sendo amigo, foi uma questão de oportunidade, e loja já estava em processo de análise para abertura de franquia.”*

Entrevistado 02: *“... O primeiro franqueado foi um amigo, uma pessoa que já conhecia a história da livraria, que participou da nossa trajetória. Eu já conhecia, sabia da competência profissional dele, então, foi uma escolha bem diferente né, muito pessoal. Daqui pra frente, os candidatos deverão preencher os pré-requisitos que nós iremos adotar, e se ela então completar todos eles, aí sim.”*

A Cia do Livro inaugurou sua primeira unidade piloto, na cidade de Santo Antônio de Jesus, na Bahia, em 2012, baseada em caráter de confiança, amizade e oportunidade. De acordo com DiBlasi² (informação verbal) é comum os franqueadores iniciarem no sistema de franquias através de unidades- piloto franqueadas para amigos ou parentes, até a marca se solidificar no mercado.

¹ Palestra de DiBlasi Feira de Franchising ABF2013.

² Palestra de DiBlasi Feira de Franchising ABF2013.

4.3.5 Profissionalização da Franquia

Dentre os desafios para o setor de *franchising* do país, Santos (2011) destaca a necessidade da profissionalização da gestão das empresas, cuja origem, em geral é familiar, como sendo o ponto principal a ser considerado pelas organizações que querem crescer como franquias.

Entrevistado 01: *“... O futuro franqueado queria investir num negócio, e era uma livraria e nos convidou para ser sócio dele, e nós oferecemos à ele ser franqueador, e ele aceitou. Ele alugou um ponto, sem nos consultar, e nós não aceitamos, fizemos a análise do local para só assim inaugurar. Considero devido ao amadorismo desta nova estruturação, esta franquia como sendo um projeto piloto para nossa expansão.”*

Quanto ao fator descentralização de poder, ao ser entrevistado, o proprietário mostrou-se desconfortável e apegado em situações onde centralizava as tomadas de decisão.

Entrevistado 02: *“... (Risos de desconforto) Acho estranho demais isso! Porque quando a loja é sua, você vê algo errado, você começa a corrigir, é imediato. Quando é uma franquia, tem todo um processo até você conseguir fazer o que acha que deve ser feito. Você não pode simplesmente chegar lá e sair mexendo. Há uma pessoa ali, que é o dono daquele negócio. Faço um trabalho mais de consultoria. Sinto muita diferença para as nossas lojas, e isso assusta um pouco, é bem estranho, ainda estou me adaptando à esses sentimentos...”*

A pesquisadora corrobora com Santos (2011) ao perceber que a necessidade da profissionalização da gestão da empresa Cia do Livro, é fator preponderante para a expansão da rede de franquias da empresa, que ainda possui fortes traços de uma gestão familiar.

4.4 A Sistematização do Modelo de Franquia da Empresa Estudada

Para formatar um modelo de franquias é necessário sistematizar todas as fases da produção e comercialização do negócio e de acordo com Maricato (2006), é preciso cuidar de todos os aspectos para que a franquia possa ser oferecida, de modo que facilite a operação pelo franqueado.

Os sócios gerentes da empresa Cia do Livro afirmaram que alguns pontos da empresa já estão padronizados.

Entrevistado 01: *“... Houve padronização dos móveis, da imagem da loja, placas, letreiros, imagem visual da loja e também a toda a parte de sistema de informação usado por nós. “*

Entrevistado 02: *“... Eu considero que existe uma padronização verbal na gestão, há uma padronização das respostas (risos), está tudo na cabeça. Ou seja, temos a necessidade de ter esses manuais, já estamos começando a escrevê-los.”*

A Cia do Livro encontra-se padronizada em seu sistema operacional compras, controle de estoques e de vendas, assim como de imagem e posicionamento de marca na região que atua, porém, a sua gestão ainda se baseia em características fortes de empresas familiares.

Ocorreu uma evolução profissional no que diz respeito às mudanças estruturais e de pessoal da empresa. A Central de Livros da empresa, no início desta pesquisa, era vista como um setor departamental da própria Cia do Livro, situando-se no mesmo endereço da matriz e estava constantemente sob o olhar dos proprietários. Visto que para ocorrer à profissionalização integral deste setor, a Cia do Livro optou em transformar a Central de Distribuição de Livros em uma empresa independente, criando um CNPJ e endereço próprio. O funcionamento desta Central é gerido por um gerente e possui três funcionários capacitados na área. Essa nova empresa destina-se a atender as encomendas da Cia do Livro e suas filiais, assim como, a franquia-piloto.

Os gestores da Cia do Livro afirmaram que a empresa optou por esta estratégia para que as demais filiais e futuras empresas franqueadas pudessem

enxergar a Central de Livros como um canal de distribuição, desvinculando a imagem das distribuições à loja matriz e empresa franqueadora.

Ainda assim, nota-se que para a integral transformação do seu modelo de negócio, a Cia do Livro ainda está em fase inicial, onde é preciso sistematizar todas as etapas do sistema de franquia.

Os manuais e guias do negócio precisam ser elaborados, para que permita aos franqueados consultas sobre diversas dúvidas conduzindo-os a ações ágeis sem fugir às normas e padrões do negócio. (PRADO, 2010).

Ao serem abordados sobre a sistematização de manuais operacionais de funcionamento, os entrevistados afirmaram que acreditam ser úteis e que não os possuem.

Entrevistado 01: *“... Acredito que ter os manuais em mãos é de importância total, pois é através dele que iremos transmitir como deve ser feita as rotinas da nossa administração e também de comportamento. Para a empresa é importante pra gente manter esse padrão e para os franqueados saberem a direção dos ventos. Temos pouquíssimas coisas escritas, temos alguma coisa no setor de estoque. Ainda temos muita coisa verbal, a maioria é feita verbalmente, nada organizado, impresso e isso dificulta ambos os lados. Então, percebemos que sem manual não tem como funcionar.”*

Os proprietários estão dentro do estabelecido por Maricato (2006), que considera que enquanto a rede ainda é pequena, pode haver franqueadores sem os manuais, mas à medida que o negócio for expandindo os manuais devem ser elaborados e entregues aos franqueadores, mediante recibo, pois, muitas de suas normas preveem condutas obrigatórias na operação da unidade franqueada.

Entrevistado 02: *“... Para essa primeira unidade piloto foi tudo verbalmente. Não há manuais prontos ainda. A padronização vai ser importante para evitar erros e retrabalhos. Para a próxima franquia já terá que ter um padrão, os manuais, para que realmente tudo saia da forma como planejado. Hoje eu não teria coragem de abrir uma nova franquia sem os manuais em mãos, é fundamental ter essa parte pronta para abrir uma franquia.”*

De acordo com os gestores da Cia do Livro, a inauguração da sua primeira unidade piloto se deu da mesma forma de suas primeiras lojas filiais, sem padronização. Contudo, afirma ter consciência da importância da sistematização e priorizam a padronização para a abertura das próximas unidades franqueadas.

A ausência da padronização em uma rede influi na harmonia e coerência na conduta do franqueador, e dele com seus funcionários e pode confundir o franqueado, dando-lhe a impressão de desorientação e desorganização.

Diante do questionamento sobre o controle operacional da gestão da unidade piloto franqueada, a pesquisadora pode observar que os gestores sentem insegurança quanto à este processo.

Entrevistado 02: *“... fico muito preocupado com eles, eu quero ter contato todos os dias com eles, saber o que está acontecendo, tem horas que acho que estou me preocupando menos com a minha rede do que com a franquia. Quero que lá, tudo saia perfeito, que não tenham dúvidas. Mas nesse início é assim mesmo, nas dificuldades que vão surgindo é que se aprende, cada dia é uma batalha.”*

A pesquisadora percebeu que a Cia do Livro está passando por uma fase de reestruturação do seu modelo de negócios. A empresa busca profissionalizar todas as etapas de processos de trabalho a fim de se reestruturar para que dê suporte aos seus futuros franqueados.

Os gestores da Cia do Livro possuem consciência de que é uma empresa familiar, e que mesmo assim acredita que será através de práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas, adotando manuais e desenhando seus processos de trabalho e substituindo os métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais é que conseguirá se tornar uma franquia de acordo com as exigências deste modelo de negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo principal implementar o modelo de franchising da Cia do Livro, por meio da profissionalização da sua gestão para que a expansão das franquias possa ocorrer de forma padronizada, levando em consideração ser uma pequena empresa familiar. Como ferramenta para atingir-se esse objetivo, ao longo desse trabalho desenvolveu-se a análise da gestão atual da empresa estudada assim como o modelo de sistema de franquia.

Foram realizadas etapas distintas de estudo, entre elas, o estudo teórico sobre a temática proposta, o estudo na qual está inserida a empresa, a realização de entrevistas, visitas ao local da pesquisa e aplicação e validação do manual de atendimento em todas as lojas da Cia do Livro.

A pesquisa bibliográfica contribuiu para a compreensão do tema central e dos outros diversos temas que estão correlacionados ao estudo. A revisão da literatura sobre gestão familiar e *franchising* serviu de base para o conhecimento da utilização sobre a sistemática do assunto, assim como para a compreensão das etapas necessárias para a sua implantação. O estudo do tema e a abordagem teórica, exposta acerca dos principais assuntos desta pesquisa, deram suporte ao entendimento dos processos de elaboração e desenvolvimento dos atributos organizacionais na empresa foco do estudo.

Elementos da pesquisa-ação permitiram o cruzamento entre a teoria e a prática, o que gerou oportunidades de compreender as características da empresa quanto à sua gestão e ao seu futuro modelo de negócio.

Os resultados da pesquisa, aplicada aos sócios gestores, confirmam que para que a Cia do Livro se profissionalize e se desenvolva como franquia é necessário reavaliar seu atual modelo de gestão. A pesquisa contribuiu para elucidação dos seguintes pontos:

a) A gestão atual da empresa profissionalizada no setor de compras, no controle de estoques e de vendas, assim como de imagem e posicionamento da marca. Porém, a sua gestão ainda se baseia em características fortes de empresas

familiares, excesso de comunicação verbal, ambiguidade nas decisões emocionais e as racionais e as influências de laços afetivos na sua gestão.

Profissionalizar a gestão da Cia do Livro, não significa afastar todos os membros da família da direção da empresa e sim fazer prevalecer os critérios de vocação e de competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio.

b) O seu atual modelo de franquia possui pontos fortes, como as propagandas e o *marketing* cooperado, padronização do *layout*, assim como já possui seu método de instalações de novas lojas, porém, há áreas potenciais de melhoria, como a forma de controlar a gestão dos franqueados e os critérios de escolha dos franqueados.

c) Para que ela se consolide como franquia será necessário padronizar seu modelo de negócios, por meio da COF, do atendimento dado pelos funcionários, da criação do manual de franquia contendo todas as normas devidas ao tipo de negócio, efetivar feedbacks com frequência com os franqueados e fortalecer a marca juntamente ao mercado de livros.

As etapas desenvolvidas desde o início da concepção da ideia de expansão do negócio, verificadas à luz da gestão familiar, passando pela profissionalização e indo de encontro com o modelo de negócios do *franchising*, foram calcadas em um referencial teórico revisado e aprofundado em dados oriundos do campo estudado.

À partir da análise da gestão atual da empresa, identificou as principais características no que se refere à gestão atual da empresa, o seu modelo de franquia utilizado, seus pontos fortes e suas melhorias, assim como a relevância da sistematização dos processos de franquia.

No caso do foco desse estudo, conclui-se que considerando as particularidades da pequena empresa, da gestão familiar, da cultura da empresa, da visão de seus sócios gerentes e seus funcionários e também da sua localização, faz-se necessário a sua profissionalização da gestão e a formatação de seus processos internos e externos, como critério de expansão de mercado.

E, finalmente como recomendação para futuros trabalhos a serem desenvolvidos e principalmente se tratando de um assunto extremamente carente na área acadêmica sugere-se:

- a) Validar o modelo proposto para o Manual de Realização de Eventos;
- b) Validar o modelo proposto para a Circular de Oferta de Franquia;
- c) Elaborar um modelo estrutural de franquia-piloto onde seja possível medir pontos fortes e pontos de melhoria para pequenas empresas familiares;
- d) Construir um modelo padronizado de controle de gestão para pequenas empresas familiares com a intenção de torná-las profissionais e competitivas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Flávia Regina Silva Ladeira de. Análise de localização no contexto de redes varejistas: levantamento das principais técnicas e práticas. **Revista de Administração**, São Paulo v.32, n.2, abril/junho 1997.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LIVRARIAS. Disponível em: <<http://anl.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 03 jan.2013.
- BARRETO, E. F. **Estilos gerenciais e o impacto das organizações**. 2003. 232p. Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- BARRY, B. O desenvolvimento da estrutura de organização na empresa familiar. **Revista do IDORT**, v.551, n.552, p. 18-30, jan./fev. 1978.
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. & MEAD, M., **The case study research strategy in studies of information systems**. MIS Quarterly, pp. 369-386, September 1987.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BOGAN, Christopher. **Benchmarking: aplicações práticas e melhoria contínua** - Makron Books Natal, 2004.
- BRASIL. Lei Nº 8.955, de 15 de Dezembro de 1994. Disponível em: <<http://www.leidireto.com.br/lei-8955.html>>. Acesso em: 28 de fev. de 2013.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. P. The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Boca Raton. v. 26, n. 4, p. 113-130, Summer 2002.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo/SP. Editora Atlas. 1992.

- CHU, R.A. WOOD J. T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 969-991, set./out. 2008.
- EDWARDS, J. D. Review 13 - no title. **The Journal of Business**, v.37, n.1, 1964.
- DAILEY, R. C. et al. La empresa de família em los E.E.U.U. **Revista Administración de Empresas**, v.8, n.93, p.783-9, dez., 1997.
- DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign, **Sloan Management Review**, Summer, 1990.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DONNELLEY, R. G. A Empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, p.161-98, jun. 1967.
- DYER, W. Jr. Putting the family into family business research. **Family Business Review**, v. 22, n. 3, p. 216-219, set. 2009.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução, carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GALLO, M. e LACUEVA, F. A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.23, n.3, p. 15-21, jul./set. 1993.
- GALLO, M. A. e SEVEEN, J. Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces. **Family Business Review**. 1991.
- GARDNER, J. M. Educators, electrons and business models: a problem in synthesis. **Accounting Review**, v.35, n.4, 1960.

- GARTNER RESEARCH. **Gartner position on business process management, Gartner Research**. 2006. Disponível em: www.gartner.com. Acessado em 03 de agosto de 2013.
- GEORGAKOPOULOS, D.; TSALGATIDOU, A. Technology and Tools for Comprehensive Business Process Lifecycle Management. In: **Proceedings of the NATO Advanced Study Institute on Workflow**. Vol. 164. Istanbul, Turkey. August, 1997.
- GERSICK, K.E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIL, A. C. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, Out/Dez, 2000.
- GONÇALVES, J. Sérgio R. C. **Revista de Administração de Empresas**. RAE, vol.15, 2000.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.EAESP .FGV, São Paulo, Brasil. Jan./Mar. 2000
- GRACIOSO, A saga das empresas familiares brasileiras. **Revista da ESPM**, p. 32-37, nov./dez.1998.
- GRZYBOVSKI, Denise, & LIMA, J. Conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais**, Atibaia, SP, Brasil, 3. 2004.
- HALL, A.; NORDQVIST, M. **Professional Management in Family Businesses: Toward na Extended Understanding Family Business Review**, v. 21, n. 01, p. 51-68, 2008.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the Corporation. New York: Harper Business, 1994.

HANDLER, W. Methodological issues and considerations in studying family businesses. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, p. 257–276, 1989.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

HURTADO, Raimundo Benítez. Aproximações entre Gestão do Conhecimento e Processos de Negócios: uma revisão de literatura a partir do mapeamento dos artigos mais citados na ISI Web of Science. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Ano 7 n 60 ° 3, jul-set/2012, p. 57-74.

IGF. Franquia: Vantagens e Desvantagens das Franquias – Para o Franqueado. Disponível em: <http://www.igf.com.br/aprende/dicas/dicasResp.aspx?dica_Id=3058>. Acesso em: 02 abr. 2011.

IMAI, M. Kaizen: **A estratégia para o sucesso competitivo**. 5. ed. São Paulo: IMAM, 1997.

INTERNACIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. Disponível em: <<http://www.franchise.org/>>. Acesso em: 10 maio 2013.

JOIA, Luiz Antonio. FERREIRA, Sinval. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE.BR** – Volume III – Número 4 – Dezembro 2005.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KON, Anita. **Economia de Serviços: Teoria e Evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2014.

KOTLER, P.; LEVY, S. **Broadening the concept of Marketing**. *Journal of Marketing*. Chicago: AMA, v.33, n.1, winter, 1969 p.10-15.

LANZBERG, I. Succeeding generation realizing the dream of families in business. [S.l.]: **Harvard Business School Press**, 1999.

LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G.; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio , 1999.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa Familiar no Mundo. **Revista BNDES**, n. 7, jun.1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>> Acesso em 08/12/12.

LEVITT, T. **Marketing para o desenvolvimento de negócios**. São Paulo: Cultrix, 1974.

LIKER, J. K.; MEIER, D. P. **O Talento Toyota: o modelo aplicado ao desenvolvimento de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LITZ, R. A. The family business: toward definitional clarity. **Family Business Review**, p. 71-82. 1995.

LODI, J. B. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J.Willian. **Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerencia Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Guena. Empreendedorismo e Franchising: uma combinação que garante a sobrevivência, **RAM – Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 11, m.4, jul./ago. 2010.

McCARTHY, J. E. **Essentials of Marketing**. Homewwod: Irwin, 1982.

MACHADO, Tiziane (org). Manual Jurídico para Franqueadores e Franqueados. São Paulo: Aleph, 2006.

MAIA, M. A. M. Metodologia de intervenção para padronização na execução de edifícios com participação dos operários. 1994. 101 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v.80, n.5, 2002.

MARICATO, Percival. **Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares**. São Paulo: Ed. Senac, 2006.

MARTINS, Rogério. Benchmark de pessoas: uma estratégia de desenvolvimento pessoal. Disponível em: www.carreiras.empregos.com.br/comunidades/mid/artigos/290601-benchmark_rh.shtml. Acesso em 17jul.2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, Pedro Lucas de Resende Melo; ANDREASSI, Tales. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 – 2007. **Rev. adm. contemp.** vol.14 no.2 Curitiba abr. 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.) **Gestão por Processos**. 2. Ed.. Rio de Janeiro: Qualimark, 2012.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.

PATELI, A. A domain area report on business models. Athens University of Economics and Business, 2002. (White paper, version 1.3).

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre Franchising**. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2001.

PINTO, Rubens C. Guia do Franchising. Acesso em: <http://guiadofranchising.flegoo.com> 08 de maio de 2013.

PEARSON, A. W.; CARR, J. C.; SHAW, J. C. Toward a Theory of Familiness: a social capital perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 06, p. 949-969, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADO, M. N. **Novo franchising: na alegria e na tristeza**. 3. Ed. São Paulo: Ed. do Autor, 2009.

QUINN, J. B. **Intelligent enterprises**. New York: Free Press, 1992.

RANDAZZO, S. **A criação de mitos na publicidade: como os publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

RIBEIRO, A.; SILVA, E. M. **Guia de oportunidades em franchising**. 2004. São Paulo: Nobel, 2004.

RIBEIRO, **Rafael Vilela Eiras**. Dissertação: uma abordagem teórica de empresas familiares: desafios e oportunidades. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986

SANTOS. José Gilmar. A teoria e a análise das operações de franquia: um olhar diferente das abordagens tradicionais do marketing. **REAd – Edição 12 Vol. 5 No. 4, nov-dez. 1999**.

SILVA, Vivian Lara dos Santos. AZEVEDO, Paulo Furquim. **Teoria e Prática do Franchising: estratégia e organizações de redes de franquias**. São Paulo: Atlas, 2012.

- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- SILVA, G. F. da; MELLO, R. C. de. *Livraria Nobel: Os Dilemas do Crescimento*
Autoria: **XXXVI Encontro da Anpad** Rio de Janeiro, Set. 2012.
- SILVEIRA, Claudio Vieira da. **Guia Prático do Franchising**. 2ª ed.(2006), 2ª reimpr./
Curitiba: Juruá, 2012.
- SIMÃO, Adalberto, Filho. **Franchising: aspectos jurídicos**, 1999.
- SINDHUJA, P. N. Performance and Value Creation: family managed business versus nonfamily managed business. **The IUP Journal of Business Strategy**, v. 06, n. 3; 4, p. 66-80, 2009.
- SCHUMPETER, J A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- THIOLLENT, Michael. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 11ª edição. São Paulo: Cortez. 201.1
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.
- TRIPP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Facão; Zouain. Debora Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. FGV Editora, 2004.
- WARD, J. Building strong family teams. **Philadelphia: Family Business Publishing Co.**, 1999.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

SITES CONSULTADOS

SEBRAE SANTA CATARINA. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br>. Acesso em 15/03/2013.

PORTAL DO FRANCHISE. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em 28/04/2013.

WIKIPEDIA. Disponível em: <http://www.wikipedia.com.br>. Acesso em: 15/03/2013.

APÊNDICE A

O apêndice A deste estudo gerou a sistematização estrutural de um modelo de franquia para a Cia do Livro, baseado nos autores Silveira (2012), Prado (2009) e Pinto (2011), onde afirmam que a franquia tem a liberdade de ser criada livremente, desde que obedeçam e cumpram a COF e a Lei 8955/94.

Modelo de Estrutura de Franquia Cia do Livro

NOSSA HISTÓRIA

A Cia do Livro nasceu por uma necessidade em se adquirir livros na cidade de Valença. Seu proprietário Luiz Henrique vislumbrou essa possibilidade e acreditando no livro como uma excelente ferramenta para o crescimento pessoal e profissional, no ano de 1999, partiu em direção ao Rio de Janeiro, onde começaram as primeiras compras de livros.

E após 15 anos desde a sua fundação, a Cia do Livro, cresceu de forma gradativa e profissional. Atualmente com seis lojas próprias, nas cidades de Valença, Vassouras, Três Rios, Volta Redonda e Barra do Piraí.

A Cia do Livro possui em suas lojas, um espaço café, charmoso e harmonioso com um ambiente totalmente voltado para a leitura e o bem estar dos clientes.

A principal força da Cia do Livro são os colaboradores e parceiros que estão completamente envolvidos e comprometidos com a missão e visão da empresa e trabalham com paixão, humildade, criatividade e seriedade estão sempre voltados para satisfação cultural e o lazer de nossos clientes.

A equipe da Cia do Livro atua sempre posicionada dentro da sua estratégia inicial: oferecer cultura, lazer, conforto e preços competitivos.

O nome, as cores, as embalagens, os layouts das lojas, a comunicação, nada foi criado ao acaso, todas as etapas foram estudadas, aprimoradas e profissionalizadas ao longo da nossa existência.

Com uma visão cultural completa, a Cia do Livro busca de forma constante as últimas novidades e inovações do mercado que traduzem nos livros a diversidade cultural que existe tanto na região, no Brasil e como no mundo.

O mix de livros é renovado periodicamente, transformando as lojas em uma rede de tendências que atende desde as crianças, os mais jovens, homens e mulheres dos mais diferentes estilos de vida.

Clientes, fornecedores e editores atuam em perfeita harmonia na busca consciente da eficácia e eficiência. Sensibilidade, emoção e razão fazem parte do nosso dia a dia.

Uma marca associada ao pioneirismo, qualidade, inovação e satisfação do cliente. Um segmento consolidado e em expansão no Brasil.

O crescimento do mercado de livros, a posição empreendedora e jovial da Cia do Livro e o reconhecimento e identificação do público em relação à marca, projetam um futuro de avanços contínuos e consolidação do nosso conceito de franchising.

Você pode ser um dos nossos parceiros a usufruir toda a profissionalização da nossa empresa e se tornar um empresário de sucesso.

O nosso plano de expansão contempla a abertura de lojas franqueadas em todo o Brasil.

Esse é o momento certo para fazer parte de nossa rede!

CRENÇAS DA EMPRESA

No Conceito da Nossa Marca: Somos persistentes na construção e preservamos o posicionamento e a identidade definida pela nossa marca: cultura e lazer sempre perto de você.

Na Cultura: Valorizamos a cultura como ferramenta de crescimento pessoal e profissional.

Na Disciplina: Somos persistentes e convictos na execução daquilo que nos propomos a fazer;

No Conhecimento: Valorizamos o capital intelectual de nossos colaboradores e franqueados;

No Resultado: O resultado financeiro é o retorno de todo o nosso empenho e a forma de expandir e perpetuar nossa marca.

Treinamento e Apoio Fornecido

Apoio jurídico

Material promocional

Orientação sobre método

Apoio arquitetônico

Escolha dos equipamentos

Apoio de operação

Apoio mercadológico

Apoio organizacional

Propaganda e publicidade

Treinamento de pessoal

Tipos de Treinamento

Administração /Gestão do Negócio	Sistema Informatizado Próprio
Assessoria de Imprensa	Assessoria de Imprensa
Atendimento ao Cliente	Comunicação da Marca
Elaboração de Manuais	Marketing
Gestão de Estoque	Negociação
Implantação de Loja	Recursos Humanos
Seleção	Motivação da Equipe de Venda

PONTO COMERCIAL

Loja preferencialmente em Shoppings Centers e/ou em ruas com grande fluxo de pessoas.

Escolas, Universidades e Cursos Técnicos na cidade de instalação.

Área Ideal: Acima de 90 m². (Possibilidade da abertura do Espaço Café)

Área mínima: próxima a 60 m² (Sem o Espaço Café)

Vitrine: de 3 a 5 metros. (estimativa)

Contrato de locação pelo prazo mínimo de 4 anos.

Obra Civil: são custos estimados e poderão oscilar de acordo com o estado do imóvel ou local de instalação da unidade.

PRÉ-REQUISITOS PARA NOSSO FUNCIONAMENTO

Capital para Instalação se baseará em:

Marketing para Inauguração

Licença para Uso do Sistema

Visualização: Brinde da Franqueadora

Gesso para Rebaixamento

Vidro Temperado

Máquinas e Equipamentos:

Ar Condicionado Split

Computadores (configurações de acordo com as especificações da Cia do Livro).

Leitores de Código de Barra

Impressora Laser

Impressora Fiscal

Sistema de som

Letreiro

A Cia do Livro sugere que a loja franqueada possua circuitos internos de câmeras de segurança.

Materiais de uso de Rotina

Sacola Plástica (5 mil unidades)

Papel de Presente (6 bobinas)

Etiquetas (Presente / Preço e Promoção) (500 unidades)

Marcadores de Livro Personalizados: (1000 unidades)

Suporte A (*slate*): Sugestão: 50 unidades

Suporte B: Sugestão: 100 unidades

Papelaria em Geral:

Folha A4 / Caneta / Lápis / Borracha / Marca Texto / Régua Azul e Vermelha / Grampeador / Grampo / Guilhotina / Extrator de Grampo / *Clips* .

UNIFORMES

A Cia do Livro disponibiliza as blusas do uniforme aos franqueados, oferecendo duas para cada funcionário uma vez ao ano. As calças deverão ser na cor preta no modelo social, podendo o franqueado adquiri-las na cidade de instalação.

MÓVEIS

A quantidade de prateleiras utilizadas dependerá da metragem do ponto escolhido, sendo que a franqueadora disponibiliza os móveis que serão confeccionados sob medida.

Puffs: mínimo 3 unidades

Tapete Infantil: de acordo com a metragem da loja.

Espaço Leitura

Poltronas: (2 unidades)

Mesa de Apoio

Sugestão: Jogo de xícaras personalizadas

VANTAGENS DE SER UM FRANQUEADO CIA DO LIVRO

Fazer parte de uma rede de livrarias altamente profissional formada por jovens empreendedores;

12 anos de história e aprimoramento e atualmente com seis lojas próprias;

Mix de produtos completo: livros, papelaria, *DVD*'s, presentes e produtos específicos para a sua região;

Possibilidade de abertura de um espaço café, charmoso e atrativo que envolva seus clientes;

Central de Compras que proporcionarão melhores preços e prazos de pagamentos, possibilitando maiores lucros nas parcerias coletivas entre lojas;

Possibilidade de 50% de estoque consignado;

Apoio na escolha do ponto, negociação, análise e viabilidade do local;

Lojas amplamente modernas, favorecendo um layout prático e arrojado de acordo com a metragem do ponto escolhido;

Ações de *marketing* em escala.

Continuidade em parcerias com futuras lojas e fornecedores, garantindo assim, sempre as melhores oportunidades para a sua loja;

Locais internos que favoreçam atividades voltadas para leitores, como: contos infantis, encontros com a poesia, reflexões literárias, palestras, entre outros;

Royalties fixos;

Apoio total ao estoque de livros a serem adquiridos;

Apoio ao franqueado em se adequar à sua região conforme o gosto literário local;

Apoio completo para a montagem da loja;

Reuniões bimestrais com o franqueado para a troca de experiências e apoio à sua gestão;

Manuais completos de operação, mobiliário, identidade visual, recursos humanos, eventos, estocagem, vendas e rotinas administrativas;

Utilização do sistema informatizado disponível pela Cia do Livro;

Liberdade em atuar em feiras comerciais, escolas, bibliotecas e eventos culturais.

PERFIL DO FRANQUEADO

Conhecimento de Mercado;

Capacidade de Investimento;

Habilidade gerencial;

Motivador, organizador e capaz de seguir regras;

Conhecimento financeiro básico;

Ter a Loja como prioridade.

PRÓXIMOS PASSOS

Preenchimento e envio da Ficha de Pré- Qualificação;

Análise do perfil do candidato;

Entrevista pessoal com o candidato e apresentação do negócio.

Entrega da Circular de Oferta de Franquia;

Reuniões complementares sobre: o ponto comercial, equações financeiras, projeto, etc;

Assinatura do Pré-Contrato;

Assinatura do Contrato de Franquia;

Treinamento do Franqueado juntamente com a entrega dos Manuais de Franquia e apoio à inauguração.

APÊNDICE B

Este apêndice por se tratar especificamente de questões relacionadas à área financeira da empresa optou-se em não divulgar os verdadeiros dados monetário da Cia do Livro, a fim de resguardar a empresa em estudo.

Circular de oferta de Franquia (COF)

Histórico Resumido da Franqueadora

Franqueadora: Cia do Livro Franquia.

Endereço da sede: Rua Visconde de Ipiabas, 52 Loja A – Valença/RJ

Constituição: 20/01/1999

Ano início *franchising*: 2012

Telefone: (24) 2452-4233

Site: www.ciadolivro.com.br

Edição: Desenvolvimento – Fevereiro/2014

Posição: Para análise de Candidato

Assinatura: (mês/Ano)

DECLARAÇÃO DE RECEBIMENTO DA CIRCULAR DE OFERTA DA FRANQUIA CIA DO LIVRO

Na qualidade de CANDIDATO à aquisição de uma franquia, sirvo-me da presente para declarar que recebi, nesta data, em comodato, uma cópia da Circular de Oferta da Franquia CIA DO LIVRO, nos termos da Lei 8.955 de 15.12.94.

Comprometo-me a ler e avaliar atentamente todas as informações contidas na Circular de Oferta supra mencionada, conjuntamente com meus advogados. Se necessário, solicitarei esclarecimentos ou informações adicionais a respeito da franquia, antes de firmar qualquer contrato ou ajuste de outro tipo.

Comprometo-me, ainda, a manter o mais absoluto sigilo com relação a todas as informações contidas nessa Circular de Oferta de Franquia, que reconheço conter uma série de segredos do negócio da FRANQUEADORA pelo que, não transmitirei as informações e os dados contidos na Circular de Oferta de Franquia a terceiros, nem os transcreverei ou reproduzirei por qualquer meio ou forma, sob pena de incorrer em crime de concorrência desleal.

Além disso, se dentro de 10 (dez) dias não concluir a aquisição da franquia, devolvarei à FRANQUEADORA, a quem o mesmo pertence e continuará a pertencer, esse exemplar da Circular de Oferta de Franquia.

O presente "Termo de Recebimento" é assinado por mim, CANDIDATO, na presença das duas testemunhas, sendo que a 2ª via ficará anexa à presente Circular de Oferta de Franquia e a 1ª via será entregue à FRANQUEADORA CIA DO LIVRO.

1. INTRODUÇÃO

Ao Interessado na aquisição de uma Franquia CIA DO LIVRO:

O sistema de franchising é regulamentado pela Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1.994, chamada Lei de Franchising, que define a franquia empresarial como:

“O sistema pelo qual um FRANQUEADOR cede ao FRANQUEADO o direito de marca e 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 desenvolvido ou detido pelo FRANQUEADOR, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”.

O FRANQUEADO e sua empresa franqueada são independentes, ou seja, têm autonomia empresarial, tanto jurídica quanto financeira: não se configuram como sucursal da empresa FRANQUEADORA. Cada uma das empresas responde pelos atos que praticam, e pela força do Contrato de Franquia. A FRANQUEADORA impõe um conjunto de normas técnicas, regras administrativas, operacionais e

gerenciais aos Franqueados, certa de que esse é o fator determinante de competitividade da rede.

A entrega desta Circular pela Franqueadora e seu consequente recebimento pelo candidato não constituem qualquer tipo de obrigação ou compromisso firmado entre a Franqueadora e o candidato, sendo esta ação parte do nosso processo de concessão de franquias.

Esta Circular de Oferta de Franquia foi redigida com detalhes e com o intuito de fornecer o maior número possível de informações relevantes para o candidato tornar-se FRANQUEADO CIA DO LIVRO, auxiliando-o assim, no processo de avaliação do negócio e posterior tomada de decisão.

Todos os detalhes operacionais serão discutidos com cada CANDIDATO, para que tome conhecimento prévio das vantagens que o Sistema de Franquia Formatada “CIA DO LIVRO” poderá lhe proporcionar.

Em destaque, seus direitos e obrigações, para certificar-se de que entende clara e perfeitamente todos os termos e condições da contratação que está pretendendo firmar.

Este documento contém informações de caráter sigiloso e segredos de negócio e como tal, não deve ser do conhecimento de terceiros alheios ao processo de avaliação do investimento, portanto, ele não pode ser reproduzido no todo ou em parte e nem tão pouco copiado..

O acesso às informações é permitido somente às partes do contrato de Franquia e funcionários dos FRANQUEADOS da Rede em função do conhecimento necessário às operações de Franquia “CIA DO LIVRO”.

Estas informações deverão ser entendidas e aceitas por ambas as partes no sentido de orientar o relacionamento comercial e operacional entre FRANQUEADORA e FRANQUEADO.

A Lei de Franchising concede o prazo de 10 (dez) dias para essa leitura e análise. Caso tenha alguma dúvida, colocamo-nos desde logo à disposição para esclarecimentos.

3. O QUE É A “CIA DO LIVRO”?

A CIA DO LIVRO nasceu por uma necessidade em se adquirir livros na cidade de Valença - RJ. O empreendedor Luiz Henrique vislumbrou essa possibilidade, no ano de 1999, acreditando no livro como uma excelente ferramenta para o crescimento pessoal e profissional, fazendo assim suas primeiras vendas dentro de universidades e pontos estratégicos.

Em 20 de janeiro de 2000, surgiu no mercado a sua primeira unidade, situada na cidade de Valença – RJ, com trabalho árduo, sério e apenas com um funcionário o seu irmão Bruno Miranda Magalhães, a CIA DO LIVRO começa a se destacar na cidade, atingindo assim as cidades vizinhas.

Devido ao crescimento, no dia 13 de dezembro de 2001, inaugura sua nova unidade, na cidade de Vassouras - RJ e posteriormente na cidade de Valença – RJ na Faculdade Dom André Arcoverde, em 20 de março de 2004, sequencialmente na cidade de Três Rios - RJ, em 28 de novembro de 2004, conseqüentemente na cidade de Barra do Piraí - RJ, em 13 de dezembro de 2011.

A principal força da CIA DO LIVRO são os colaboradores e parceiros que estão completamente envolvidos e comprometidos com a missão e visão da empresa e trabalham com paixão, humildade, criatividade e seriedade.

O nome, as cores, as embalagens, os layouts das lojas, a comunicação, nada foi criado ao acaso, todas as etapas foram estudadas, aprimoradas e profissionalizadas ao longo da nossa existência.

E após 12 anos desde a sua fundação, é possível observar o crescimento gradativa e profissional, aliando excelência no atendimento, agregando novos produtos, tudo em prol do melhor para satisfação cultural e o lazer de nossos clientes.

4. PENDÊNCIAS JUDICIAIS SOBRE O SISTEMA DE FRANQUIA CIA DO LIVRO E OUTROS QUESTINAMENTOS QUE POSSAM IMPOSSIBILITAR O SEU FUNCIONAMENTO

Em atendimento ao inciso III do Artigo 3º da Lei de Franquia, a FRANQUEADORA declara a quem possa interessar e em especial ao Candidato a uma Franquia “CIA DO LIVRO”, que não possui qualquer pendência judicial em que esteja envolvida, como tampouco qualquer demanda em andamento questionando, especificamente, o Sistema de Franquia, ou ainda, litígios diversos que possam de alguma forma, diretamente vir a impossibilitar o funcionamento do negócio ora franqueado, encontrando-se livre e desembaraçada de litígios e demandas judiciais de tal natureza, inclusive quanto à Marca “CIA DO LIVRO”, não havendo nenhum questionamento (oposição) sobre a mesma junto ao I.N.P.I (Instituto Nacional da Propriedade Industrial).

5. BALANÇOS E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA CIA DO LIVRO FRANQUEADORA:

A FRANQUEADORA, em atendimento à Lei de Franquia, anexará os Balanços e Demonstrações Financeiras, relativos aos exercícios.

A CIA DO LIVRO possui anterioridade, porém a FRANQUEADORA foi constituída neste ano de 2013 com a finalidade de expandir através do modelo de Franchising. A saúde financeira da CIA DO LIVRO poderá ser atestada com nosso contador. Este documento é sigiloso e está a disposição de todos os FRANQUEADOS.

6. CONCEITO DA NOSSA MARCA.

Uma marca associada ao pioneirismo, qualidade, inovação e satisfação do cliente. Um segmento consolidado e em expansão no Brasil.

O crescimento do mercado de livros, a posição empreendedora e jovial da CIA DO LIVRO e o reconhecimento e identificação do público em relação à marca, projetam um futuro de avanços contínuos e consolidação do nosso conceito de franchising.

Com uma visão cultural completa, a CIA DO LIVRO busca de forma constante as últimas novidades e inovações do mercado que traduzem nos livros a diversidade cultural que existe na região, no Brasil e no mundo.

O mix de livros é renovado periodicamente, transformando as lojas em uma rede de tendências que atende desde as crianças, os mais jovens, homens e mulheres dos mais diferentes estilos de vida.

Clientes, fornecedores e editores atuam em perfeita harmonia na busca consciente da eficácia e eficiência. Sensibilidade, emoção e razão fazem parte do nosso dia a dia.

Considerando que a FRANQUEADORA se dedica à comercialização em geral de livros, em decorrência de sua expressiva atuação no mercado por vários anos, desenvolveu e vem utilizando com êxito um sistema próprio de distribuição e venda no varejo de uma variedade de produtos, sistema esse caracterizado pela padronização e uniformização visual, de forma a preservar as características, a unicidade e a imagem dos estabelecimentos integrantes da cadeia de unidades CIA DO LIVRO (layout, decoração, disposição de móveis e acessórios), bem como, por técnicas diferenciadas de controles administrativos e financeiros informatizados especialmente desenvolvidos para tal fim, pela implantação de métodos de controles operacionais e pelo aprimoramento de técnicas mercadológicas de divulgação e venda de seus produtos;

“CIA DO LIVRO” tem por objetivo ampliar sua rede de unidades próprias e franqueadas, em decorrência de sua expressiva atuação no mercado pôr vários anos. .

Você pode ser um dos nossos parceiros a usufruir toda a profissionalização da nossa empresa e se tornar um empresário de sucesso.

7. DO NEGÓCIO FRANQUEADO

A Franquia “CIA DO LIVRO” é o Sistema pela qual a FRANQUEDORA transfere ao FRANQUEADO as técnicas operacionais, gerenciais e administrativas do negócio e a comercialização de produtos e serviços anteriormente testados e aceitos pelo público. Todo o “Know How” da FRANQUEADORA é cedido ao FRANQUEADO, ou seja, a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, tais como, logomarca, manual de procedimento, treinamento, e outros, a

fim de que o FRANQUEADO possa operar o seu negócio sob a supervisão à distância da FRANQUEADORA.

8. PROJETO PILOTO.

No ano de 2011 iniciou-se o amadurecimento do projeto de franquias, passando logo para sua formatação e comercialização. Estrategicamente instalada em Santo Antônio de Jesus – BA.

Sucesso, esta é a mais adequada expressão do resultado deste laboratório inicial, que no decorrer desta trajetória foi determinando a formatação de franquia.

9. DOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DA FRANQUIA CIA DO LIVRO

Visando dar suporte à gestão do Franqueado e manter um grau de unidade adequado em toda rede CIA DO LIVRO, a FRANQUEADORA desenvolveu um formato de negócio que deve ser obrigatoriamente seguido pelo FRANQUEADO: um sistema original, incluindo padrões visuais e operacionais, e manuais para a implantação, operação e gestão do NEGÓCIO.

Fazer parte de uma rede de livrarias altamente profissional formada por jovens empreendedores, entre tantos outros diferenciais competitivos que serão citados nesta Circular de Oferta de Franquia, que tornam a franquia “CIA DO LIVRO” um grande negócio para investimento e com boa rentabilidade mensal, citamos algumas vantagens que terão em relação a outras opções de investimentos disponíveis no mercado.

Know How: 13 anos de história, aprimoramento e atualmente com 5 lojas próprias. Ou, seja a CIA DO LIVRO sabe fidelizar seus clientes;

Ampla mix de produtos: a FRANQUEADORA disponibiliza aos seus FRANQUEADOS, para que estes ofereçam aos seus clientes. Citamos adiante, alguns dos produtos disponíveis para os clientes CIA DO LIVRO:

Livros;

Papelaria;

Presentes;

Produtos específicos para a sua região.

Possibilidade de abertura de um espaço café, charmoso e atrativo que envolva seus clientes.

Condições comerciais diferenciadas: Possibilidade de até 50% de estoque inicial consignado.

Modernidade: Lojas amplamente modernas, favorecendo um layout prático e arrojado de acordo com a metragem do ponto escolhido.

Ações de Marketing em escala.

Royalties: Fixos.

Credibilidade: A CIA DO LIVRO conta com profissionais capacitados e especialistas em negociações, que certamente no suporte ao FRANQUEADO, também irão transferir esse know-how, o que proporciona boa rentabilidade mensal à franquia.

Agilidade no atendimento aos franqueados.

Eventos: Liberdade em atuar em feiras comerciais, escolas, bibliotecas e eventos culturais, dentro do raio de atuação.

Software de Gestão exclusivo de livraria e desenvolvido para o controle total do negócio, tanto na frente de pré-venda, caixa quanto na retaguarda e Integrado com a franqueadora.

A FRANQUEADORA oferece apoios que irão facilitar a implementação da unidade e a operação da mesma de acordo com a necessidade de cada FRANQUEADO poderá apoiar nas seguintes eventualidades:

Na escolha do ponto, negociação, análise e viabilidade do local.

Adequação e padronização da unidade;

Na escolha do estoque de livros a serem adquiridos.

Como contratar mão de obra sem erros e pré-conceitos;

Como inaugurar uma unidade e ser notado;

Gestão do negócio com reuniões bimestrais;

Apoio Arquitetônico

10. DA MISSÃO DA “CIA DO LIVRO”

Atender e superar as expectativas dos nossos clientes e parceiros, promovendo cultura e lazer, através da excelência no atendimento e incentivo a leitura.

11. DA VISÃO DA “CIA DO LIVRO”

Ser a maior e melhor franquia de livraria do Brasil.

12. DOS VALORES DA CIA DO LIVRO

Considerando que VALORES são as ideias fundamentais em torno das quais a CIA DO LIVRO foi fundada, representam, desta forma, as convicções dominantes, suas crenças e aquilo que a maioria das pessoas da organização acredita. São, ainda, os elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e coerência do trabalho. Enfim, sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência. Sendo assim, escrevemos abaixo, os VALORES da CIA DO LIVRO:

Honestidade;

Respeito;

Segurança;

Harmonia;

Retorno;

Responsabilidade;

Inovação;

Comprometimento;

Disciplina.

13. DAS UNIDADES FRANQUEADAS

Em atendimento a Lei 8955/94, a CIA DO LIVRO obedecerá:

1) Relação atual dos FRANQUEADOS;

2) Relação dos FRANQUEADOS que se desligaram nos últimos 12 meses.

14. DA MANUTENÇÃO DA UNIDADE

A manutenção da unidade franqueada é exclusiva do FRANQUEADO, devendo mantê-la sempre com Banners padrão, iluminação adequada, parte elétrica, hidráulica e outros em perfeito estado sempre dentro do padrão da “CIA DO LIVRO”. Para os equipamentos eletro-eletrônicos, os mesmos receberão manutenção dos fabricantes/revendedores enquanto em garantia, e quando não, deverá ser contratada empresa idônea e com capacidade técnica para tal fim. Se, em alguma hipótese a unidade FRANQUEADA não se encontrar dentro dos padrões “CIA DO LIVRO” será solicitado pela FRANQUEADORA o seu imediato reparo, e se no prazo estabelecido na notificação não for atendido, a FRANQUEADORA poderá mandar fazê-lo às custas do FRANQUEADO.

15. DO MANUAL DE OPERAÇÕES

O FRANQUEADO irá operar uma unidade de forma igual às unidades próprias, utilizando para isto todos os métodos oferecidos pela FRANQUEADORA. A FRANQUEADORA conta com UM STAFF completo e pronto para dar todo o suporte ao FRANQUEADO, sempre que este precisar. Seguir as recomendações e exigências da “CIA DO LIVRO”, contidas nesta Circular de Oferta de Franquia, no modelo de Contrato de Franquia e nos Manuais de Normas e Procedimentos entregues gradativamente de acordo com cada necessidade específica. Os manuais

que estarão à disposição dos FRANQUEADOS para pesquisas e aumento de conhecimento em áreas específicas são:

1. Manual de Inauguração
2. Manual de Gestão de Pessoas
3. Manual de Operacional
4. Manual de Gestão do Negócio
5. Manual de Marketing
6. Manual de Atendimento ao Cliente
7. Manual de Eventos da Cia do Livro

16. PERFIL DO FRANQUEADO

O FRANQUEADO deverá ter algumas características que formam o perfil do CANDIDATO, dos quais a CIA DO LIVRO acredita ser fundamental para o sucesso do negócio. Todos serão criteriosamente avaliados antes de ingressarem em nossa rede, ressaltamos ainda que não é necessária experiência prévia para alguém ser CANDIDATO, ou mesmo se tornar um FRANQUEADO. Algumas dessas características estão descritas abaixo:

CAPACIDADE DE INVESTIMENTO

Possuir condições financeiras sólidas e estáveis necessárias para a aquisição e operação da Franquia;

Possuir numerário líquido disponível superior ao total do investimento necessário recomendado pela FRANQUEADORA.

Ter boa reputação, sem antecedentes judiciais ou financeiros de qualquer espécie que o desabone;

HABILIDADE GERENCIAL

Deverá ter habilidade no trato com a clientela e com os colaboradores, desenvolvendo a sociabilidade necessária ao seu bom empenho;

Ter facilidade de relacionamento social e comercial para o bom andamento do negócio;

Ter habilidade na administração do negócio, para que não haja falhas operacionais na rede;

Conhecimento financeiro básico.

MOTIVADOR, ORGANIZADOR E CAPAZ DE SEGUIR REGRAS.

Estar ciente e aberto a seguir normas e procedimentos pré-definidos pela FRANQUEADORA;

Ter postura comercial transparente e equilíbrio adequado em suas atitudes e decisões, cumprindo as determinações do contrato e Manual de Procedimentos da Franquia. Deve exercer influência positiva na administração do seu negócio, deve ser líder dinâmico, agindo a tempo e hora adequada e ter iniciativa para solucionar eventuais problemas cotidianos que possam ocorrer;

TER A LOJA COMO PRIORIDADE.

Ter disponibilidade de tempo para trabalhar em horário extenso, face às características do negócio, caso não tenha disponibilidade total de tempo, deverá nomear alguém de sua estrita confiança para substituí-lo, sendo profissionalmente qualificado para tal finalidade;

17. DAS OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADO

O FRANQUEADO será o operador da franquia (unidade) em tempo integral, aconselhamos que o mesmo não tenha gerente, mas caso venha a possuir que seja um profissional extremamente, qualificado para função. Ressaltamos que a presença do FRANQUEADO é fundamental para o bom andamento do negócio que, efetivamente é dele.

O FRANQUEADO deverá gerenciar o negócio como um todo, em todos os seus aspectos e departamentos, ao invés de ater-se a funções repetitivas, isoladas e/ou mecânicas. Deverá gerenciar a unidade e portanto, desenvolver as seguintes atividades:

Gerenciar o negócio;

Abrir e fechar o ESTABELECIMENTO;

Comandar a equipe da unidade;

Acompanhar a qualidade de atendimento em sua unidade;

Realizar constantes treinamentos e reciclagens;

Zelar e fazer zelar pelo bom nome da “FRANQUEADORA”;

Exigir asseio pessoal dos funcionários;

Verificar se os funcionários estão seguindo as regras dadas em treinamento;

Manter o padrão de qualidade da “FRANQUEADORA”;

Trabalhar seus clientes com o princípio da honestidade, ou seja, tudo o que for prometido entregue;

Trabalhar em parceria com a FRANQUEADORA e demais FRANQUEADOS;

Administrar as questões contábeis, fiscais e trabalhistas referente a unidade;

Zelar pelo bom andamento do negócio, otimizando os recursos para sempre obter melhorias nos resultados;

Não alterar seu endereço comercial sem a prévia e expressa anuência da FRANQUEADORA;

Arcar integralmente com os custos de constituição de sua empresa (Pessoa Jurídica), instalação, administração e manutenção da loja, tais como reformas e manutenção do imóvel exigidos pela FRANQUEADORA ou pelos órgãos públicos;

Observar estritamente o Manual de Procedimentos da Franquia, tanto em relação às normas operacionais quanto ao relacionamento com a FRANQUEADORA;

Promover as suas custas à propaganda local;

Toda propaganda local deverá ser discutida e aprovada diretamente pelos diretores da Franquia “CIA DO LIVRO”;

Manter os seguros de roubo, incêndio, lucros cessantes e responsabilidade cível sempre atualizado;

Promover as suas custas, passagens e estadia para o supervisor ou gerente que irá vistoriar o ESTABELECIMENTO da Franquia antes de sua inauguração;

Responsabilizar-se pelo pedido de fornecimento de estoque da unidade;

Recrutar, selecionar e contratar funcionários de acordo com a orientação e especificação da FRANQUEADORA;

Manter o imóvel, as instalações, máquinas e equipamentos dentro do layout original e em perfeito estado de conservação.

Manter obrigatoriamente e adquirir mensalmente a quantidade mínima de livros da FRANQUEADORA.

18. SEGURO

O FRANQUEADO se houver necessidade obriga-se a contratar uma seguradora pela FRANQUEADORA, contra roubo, incêndio, responsabilidade civil, lucros cessantes e outros. O seguro deverá ser compatível com o valor do investimento. O FRANQUEADO deverá encaminhar uma cópia da apólice para a FRANQUEADORA que irá aferir as coberturas contratadas. Este seguro deverá existir por todo o período de duração do contrato de franquia, e deverá ser renovada quanta vez se fizer necessárias.

19. PREFERÊNCIA TERRITÓRIO DE ATUAÇÃO

Ao FRANQUEADO é concedido o direito de trabalhar os produtos exclusivamente no núcleo comercial situado na cidade escolhida em endereço fornecido logo após a locação do ponto, fazendo parte integrante do futuro CONTRATO DE FRANQUIA, celebrado entre as partes, o instrumento, o contrato de locação ou outro documento que possa substituí-lo fará parte integrante do Contrato.

O FRANQUEADO não poderá alterar o endereço comercial de seu estabelecimento, sem a prévia e expressa anuência da FRANQUEADORA CIA DO LIVRO. A exclusividade neste local também assegura ao FRANQUEADO o monopólio na comercialização dos PRODUTOS no seu TERRITÓRIO de ação, a partir do local em que se situa o ESTABELECIMENTO, razão pela qual durante a vigência do contrato que será celebrado a FRANQUEADORA se compromete a não instalar novos núcleos neste território. Não obstante a exclusividade territorial concedida, o FRANQUEADO desde já manifesta ter interesse em que lhe seja dada preferência na contratação de novas franquias no Município FRANQUEADO. Para tanto, sempre que a FRANQUEADORA tiver intenção de instalar novos estabelecimentos FRANQUEADOS no referido Município, deverá consultar previamente o FRANQUEADO, mediante notificação escrita. O FRANQUEADO terá o prazo de 05 (cinco) dias, a contar da data do recebimento da notificação que lhe tiver sido enviada para tal efeito, para exercer o seu direito de preferência indicando à FRANQUEADORA a região onde será instalado o novo estabelecimento, o qual deverá entrar em funcionamento no prazo máximo de até 90 (noventa) dias, após a manifestação por escrito exercendo o direito de preferência. Expirado o prazo de 05 (cinco) dias mencionado no parágrafo anterior, sem manifestação expressa do FRANQUEADO ou caso ele não tenha demonstrado interesse na contratação da nova franquia, a FRANQUEADORA ficará completamente liberada para oferecer a nova franquia a terceiros num período de 06 (seis) meses independentemente de nova notificação. A FRANQUEADORA concede ao FRANQUEADO o direito de utilizar o SISTEMA CIA DO LIVRO no seu respectivo território, bem como, de caracterizar o estabelecimento com o nome comercial da FRANQUEADORA e usar os elementos de ordem promocional, da criação, propriedade intelectual e material da FRANQUEADORA, a fim de que o estabelecimento possa vir a ser identificado como pertencente à cadeia de unidades “CIA DO LIVRO”.

20. TAXA DE FRANQUIA

Pela franquia ora concedida, para que o FRANQUEADO possa operar e administrar seu negócio com o máximo de eficiência, este pagará à FRANQUEADORA a importância total de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), pagamento este que será efetuado uma única vez a vista no ato da assinatura, este valor a título de taxa de franquia será creditados na conta da FRANQUEADORA, concedendo ao FRANQUEADO o direito de uso da marca e dos sistemas da FRANQUEADORA.

21. ROYALITES

O FRANQUEADO obriga-se a pagar à FRANQUEADORA uma taxa de Royalties por núcleos, correspondente a tabela abaixo mencionada. A remuneração em questão será paga mensalmente pelo FRANQUEADO todo dia 15 (quinze) de cada mês subsequente ao vencido, iniciando-se após a efetiva inauguração da unidade franqueada.

FATURAMENTO	PORCENTAGEM
Até R\$ 40.000,00	X%
De R\$ 40.000,00 até R\$ 80.000,00	X%
Acima de R\$ 80.000,00	X%

22. TAXA DE PROPAGANDA

O FRANQUEADO compromete-se investir em ações locais que resultem em vendas. A FRANQUEADORA poderá solicitar a qualquer momento a prestação de contas das ações efetuadas para averiguar a sua eficácia.

As campanhas serão sempre definidas pela FRANQUEADORA ou por terceiros por ela contratados, ficando a critério dela a participação dos FRANQUEADOS na elaboração, discussão e implantação das campanhas.

A CIA DO LIVRO disponibiliza 6 (seis) campanhas anuais que serão pagas com o fundo de propaganda coletivo, formado a partir da taxa de propaganda para fins institucionais cobradas dos FRANQUEADOS, entretanto, eventuais rateios extraordinários serão cobrados a parte, em condições de igualdade entre todas as unidades do grupo CIA DO LIVRO, sejam elas próprias ou FRANQUEADAS.

23. DA INADIMPLÊNCIA

Na hipótese de não pagamento nas datas previstas de qualquer importância devida à FRANQUEADORA pelo FRANQUEADO, nos termos deste contrato, o futuro FRANQUEADO deverá pagar as referidas quantias à FRANQUEADORA devidamente acrescida de multa de mora de xx% (xis por cento), atualização monetária calculada com base na variação do Índice Geral de Preços (IGPM) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), ou, na hipótese de sua supressão, pelo maior índice dentre aqueles autorizados pelo governo que vier a substituí-lo, juros de mora de 1% (um por cento) ao mês ou fração de mês sobre o total do débito, sem prejuízo do direito de a FRANQUEADORA denunciar o contrato. Se o FRANQUEADO deixar de cumprir qualquer das obrigações ora estabelecidas, ou deixar de pagar qualquer das importâncias devidas à FRANQUEADORA a mesma poderá a seu exclusivo critério, suspender o fornecimento dos produtos ou qualquer outro serviço, até que o FRANQUEADO efetue os pagamentos devidos, independentemente da possibilidade de rescindir o Contrato de Franquia.

24. DOS OUTROS VALORES A SEREM PAGOS

A filosofia da FRANQUEADORA é evitar dúvidas e efetuar um treinamento intenso no FRANQUEADO, para que o mesmo exerça o repasse de conhecimento a seus colaboradores após a sua inauguração, caso o mesmo tenha dúvidas e quando solicitar (posteriormente a inauguração) o treinamento de colaboradores ou a presença/visita de prepostos da FRANQUEADORA o FRANQUEADO deve arcar com custos de despesa de passagem, transporte, estadia e eventuais gastos de qualquer colaborador que irá dar apoio. O FRANQUEADO deverá adotar em caráter de obrigatoriedade o sistema (software) de administração fornecido pela FRANQUEADORA ou por quem ela indicar. O sistema (software) de administração financeira e contábil é obrigatório para a rede de unidades “CIA DO LIVRO”,

portanto, o FRANQUEADO obriga-se a utilizar este ou qualquer outro que venha a somá-lo, complementá-lo ou substituí-lo. Os gastos referentes ao licenciamento e cessão temporária de direito de uso do sistema (software) de administração financeira e contábil serão de $1/3$ do salário mínimo vigente, corrigidos de acordo com suas variações ou na sua falta, pelo índice aceito pela legislação brasileira, para contratos privados superiores a 01 (um) ano de prazo.

25. NÚMEROS DO NEGÓCIO

A loja padrão Cia do Livro possui em média 60m² e baseando-se nesta medida, apresentamos abaixo uma estimativa de investimento para montagem do negócio.

Investimento Inicial: R\$xxxxxxx

Taxa de Franquia: R\$ xxxxxxxx

A taxa de franquia é paga uma única vez, no momento de assinatura do contrato de franquia, e visa remunerar os serviços prestados pela franqueadora na fase de pré-abertura da unidade, como: apoio na escolha do ponto comercial, apoio jurídico na avaliação do contrato de locação, projeto arquitetônico, suporte na montagem e abertura, manuais de franquia, licença de utilização da marca pelo prazo do contrato (4 anos).

Taxa de retorno, estimada em 36 meses.

Base de Cálculo para faturamento Médio Mensal:

R\$ xxxxxx – R\$ xxxxxx

Taxa de Propaganda: R\$ xxxxx

Base de Cálculo: (Fixo mensal)

Taxa de Royalties:

Até R\$ 40.000,00 – xx%

De R\$ 40.000,00 até R\$ 80.000,00 – xx%

Acima de R\$ 80.000,00 – xx%

Número de funcionários estimado: franqueado + 3 funcionários

Obs: O franqueado terá liberdade na escolha do contador;

A Cia do Livro disponibiliza 6 campanhas anuais.

As campanhas promocionais de caráter local serão de inteira responsabilidade do franqueado.

Lembramos que não estão incluídos neste investimento os custos referentes à aquisição de ponto comercial.

26. ESTIMATIVA PARA NOSSO FUNCIONAMENTO

Para fins de estimativas e projeções financeiras pelos FRANQUEADOS, a CIA DO LIVRO descreve abaixo o investimento necessário para a inauguração de uma unidade, o valor abaixo descrito apresenta uma unidade instalada em um ponto comercial sem funcionamento:

Capital para Instalação

Marketing para Inauguração: R\$10.000,00

Licença para Uso do Sistema: R\$ 5.000,00

Visualização: Brinde

Gesso para Rebaixamento: R\$ 35,00 m²

Vidro Temperado: R\$ 320,00 m²

Máquinas e Equipamentos:

Ar Condicionado Split: R\$ 6.000,00

Computadores: R\$ 4.500,00 (configurações de acordo com as especificações da Cia do Livro).

Leitores de Código de Barra: R\$ 400,00

Impressora Laser: R\$ 400,00

Impressora Fiscal: R\$ 2.000,00

Sistema de som: R\$ 450,00

A Cia do Livro sugere que a loja franqueada possua circuitos internos

Letreiro: R\$ 2.000,00

Materiais de uso de Rotina

Sacola Plástica: R\$1000,00 (5 mil unidades)

Papel de Presente: R\$ 300,00 (6 bobinas)

Etiquetas (Presente / Preço e Promoção): R\$ 100,00 (500 unidades)

Marcadores de Livro Personalizados: R\$ 85,00 (1000 unidades)

Suporte A (slate): R\$ 6,00/unidade – Sugestão: 50 unidades

Suporte B: R\$ 5,00/unidade – Sugestão: 100 unidades

Papelaria em Geral:

Folha A4 / Caneta / Lápis / Borracha / Marca Texto / Régua Azul e Vermelha / Grampeador / Grampo / Guilhotina / Extrator de Grampo / Clips /

Uniforme: R\$ 300,00

A Cia do Livro disponibiliza as blusas do uniforme.

As calças deverão ser na cor preta no modelo social, podendo o franqueado adquiri-las na cidade de instalação.

Móveis

R\$ 570 m²

Puf: R\$ 80,00 / mínimo 3 (três) unidades

Tapete Infantil: de acordo com a metragem da loja

Espaço Leitura

Poltronas: R\$ 400,00 (2 unidades)

Mesa de Apoio: R\$ 100,00

Sugestão: Jogo de xícaras personalizadas

27. CAPITAL DE GIRO

Para que a Franquia seja viabilizada, é também fundamental que o FRANQUEADO, além do investimento acima previsto, também reserve uma determinada quantia para o capital de giro, suficiente para atender as necessidades originadas antes da inauguração do negócio e durante os primeiros meses da operação, até que a Franquia tenha uma operação mais regular, estável e previsível. A FRANQUEADORA sugere uma reserva de capital para esse fim de R\$ XX.XXX,XX. Lembramos que o FRANQUEADO deverá planejar-se para as despesas fixas do negócio, iguais em qualquer empreendimento: aluguel, folha de pagamento, tributos, fornecedores, entre outras despesas mensalmente incorridas.

26. PREÇO PRATICADO PELA FRANQUIA

Os preços mínimos praticados pelo FRANQUEADO junto a seus clientes na comercialização dos produtos serão sempre determinados pela EDITORA/DISTRIBUIDORA através da tabela própria.

28. FORNECIMENTO DE MATERIAIS EM OBRIGATORIEDADE

O FRANQUEADO obrigatoriamente deverá adquirir os produtos diretamente da FRANQUEADORA ou de terceiros expressamente indicados, e ou, autorizados por esta por escrito, e os comercializará exclusivamente no ESTABELECIMENTO, em seu próprio nome, não caracterizando, pois, as atividades do FRANQUEADO, de forma alguma, representação, mandato ou comissão, razão pela qual a FRANQUEADORA não será responsável pelos atos praticados ou que venham a serem praticados pelo FRANQUEADO, nem pelas despesas, compromissos, ônus, encargos legais ou convencionais que o FRANQUEADO venha a contrair para o

cumprimento desta franquia. Ambos estabelecem como definição para produtos, os *Folders*´s, materiais de divulgação editados pela FRANQUEADORA. O FRANQUEADO obriga-se a adquirir mensalmente a quantidade mínima de livros para tender a demanda local de suas unidades ou outros produtos que venham a ser criados pela FRANQUEADORA para bem atender a demanda da unidade FRANQUEADA, tais como uniformes, brindes, camisetas promocionais. O FRANQUEADO deverá pagar todo dia 15 (quinze) de cada mês as faturas relativas aos produtos recebidos.

29. ENTREGA DOS PRODUTOS

Os produtos serão entregues pela FRANQUEADORA diretamente na sede do FRANQUEADO por empresa escolhida pelo FRANQUEADO. Serão sempre de inteira e exclusiva responsabilidade do FRANQUEADO as despesas de frete, seguro, taxas, impostos, estocagem, quantidades mínimas e/ou adicionais, devolução de produtos. A FRANQUEADORA também não será responsável nos casos de demora na entrega dos produtos, casos que ocorrem sem que haja previsão ou planejamento e/ou de força maior como greves, bem como, todos e quaisquer fatores que escapem ao controle da FRANQUEADORA e que venham comprometer o normal fornecimento dos produtos.

30. LOCAL DE ESTOCAGEM DAS DOS LIVROS

O fornecimento dos materiais a serem comprados pelos clientes da CIA DO LIVRO franqueada será concentrado na Central de Compras da CIA DO LIVRO, localizada em sua Administração Nacional ou outro endereço previamente indicado pela FRANQUEADORA.

31. FORNECEDORES COTADOS A TÍTULO DE REFERÊNCIA

Deve constar os fornecedores da Cia do Livro conforme a unidade que está sendo aberta. Abaixo constam alguns exemplos para entendimento da finalidade do tópico, porém não tenho essas informações para colocar na circular.

Segue em anexo alguns fornecedores de materiais no estado de São Paulo sem obrigatoriedade de compra.

PAPELARIA

Razão Social: KALUNGA COMÉRCIO E INDÚSTRIA GRÁFICA LTDA

CNPJ: 43.283.811/0001-50 IE: 108.752.243-117

Razão Social: GUARUSHOP INFORMÁTICA COM. E ASSIST. TÉCNICA LTDA.

CNPJ: 02.796.132/0001-05 IE: 336.478.622.117

32. QUALIDADE DOS PRODUTOS

O FRANQUEADO somente poderá rejeitar os produtos que se apresentem defeituosos e/ou vício de fabricação e/ou de matérias-primas neles empregadas e/ou resultantes de execução defeituosa dos produtos, comunicando a FRANQUEADORA sempre por escrito, indicando o defeito e acompanhada da devida documentação. Comprovada a reclamação do FRANQUEADO, a FRANQUEADORA compromete-se a atender as reclamações no prazo máximo de 30 (trinta) dias a contar do recebimento da comunicação por escrito, substituindo os produtos que apresentaram o defeito independentemente de qualquer pagamento suplementar por parte do FRANQUEADO.

33. EQUIPAMENTOS E MATERIAIS NECESSÁRIOS

Para a abertura da unidade faz-se necessário atender as exigências da FRANQUEADORA “CIA DO LIVRO”, segue abaixo os itens e departamentos que passaram por uma minuciosa vistoria.

1. Padronização Visual Interna da unidade;
2. Uniformização;
3. Numero mínimo de Funcionários (03);
4. Área mínima de 60 m²;
5. Móveis;

6. WC Masculino / Feminino. Quando tiver o espaço café será necessário um banheiro exclusivo para o cliente.

34. QUAL A SITUAÇÃO PERANTE O INPI?

A FRANQUEADORA é titular da marca “CIA DO LIVRO”, nas classes nominativa e mista.

35. PRAZO CONTRATUAL

O prazo de vigência do contrato da CIA DO LIVRO é de 05 (cinco) anos, a contar da data de assinatura do mesmo, podendo ser renovado automaticamente, por igual período, desde que não haja manifestações em contrário no prazo de 60 (sessenta) dias antes do término contratual.

36. TÉRMINO OU RESCISÃO CONTRATUAL

Ao final do prazo de validade do contrato, sem renovação, ou caso ocorra rescisão, o FRANQUEADO não poderá exercer como sócio quotista, atividade semelhante ou parecida à exercida em decorrência da franquia pelo período de 03 (três) anos seguintes. Nunca em qualquer momento poderá repassar a quaisquer outras pessoas ou empresas os segredos do negócio aprendido na CIA DO LIVRO. As partes estabelecem que, em caso de descumprimento por parte do FRANQ

UEADO de qualquer das Cláusulas ou condições estabelecidas no Contrato de Franquia, será devida uma multa equivalente ao valor de 05 (cinco) taxas de franquia vigente à época do fato. As infrações leves são contornadas através de advertências e reuniões. Quando do término ou rescisão contratual o FRANQUEADO deverá devolver imediatamente o manual de procedimento, bem como, retirar os letreiros, luminosos e todo material que contenha a marca “CIA DO LIVRO” na sede da FRANQUEADORA ou em local por ela determinado. Havendo rescisão e em caso de permanecer no mesmo ponto comercial, porém com outra atividade, o EX-FRANQUEADO não deverá manter o layout e os padrões arquitetônicos nas instalações, que são exclusivos da CIA DO LIVRO. Em caso de falecimento, a Franquia é temporariamente assumida pelos herdeiros ou sucessores que, sob a orientação da FRANQUEADORA, terão um prazo de 60 (sessenta) dias

para nomear um novo sucessor Na falta do mesmo, será promovida a intermediação, em comum acordo, da venda do negócio a um novo FRANQUEADO qualificado pela FRANQUEADORA, ou será considerado contrato de Franquia rescindido de pleno direito.

37. SITUAÇÃO DO FRANQUEADO APÓS A EXPIRAÇÃO O CONTRATO (KNOW-HOW E CONCORRÊNCIA)

Deverão manter confidencialidade em relação ao conteúdo dos Manuais, bem como a todas as instruções ou quaisquer outras informações que vier a receber ou que tomar conhecimento em decorrência do Contrato de Franquia; Não poderão fazer ou permitir que se façam cópias dos Manuais ou de qualquer outro material ou informação; Não participarão, quer diretamente ou indiretamente, em qualquer ESTABELECIMENTO comercial que, por semelhança de operação, administração, local ou marca, seja concorrente com as livrarias CIA DO LIVRO ou possa vir a confundir os consumidores dos Produtos sob a marca CIA DO LIVRO, por um prazo de 36 (trinta e seis) meses.

38. DO SIGILO DO NEGÓCIO

Quanto ao “Know How” ou segredo comercial cedido ao FRANQUEADO, o mesmo se compromete a não revelar e nem divulgar as informações do Sistema “CIA DO LIVRO” a terceiros, bem como, manter sob guarda e de forma confidencial os Manuais de Procedimento de Franquia, tanto durante a vigência do contrato, bem como após seu término.

39. PRÉ-CONTRATO DE FRANQUIA A SEREM ASSINADOS

Nesta Circular segue em anexo uma minuta do Pré-Contrato, assim que o FRANQUEADO já tiver tomado conhecimento do teor da CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA, e manifestar a intenção de se tornar FRANQUEADO a FRANQUEADORA fornecerá os mesmos para assinatura.

40. DESEMPENHO DO FRANQUEADO

Faz-se necessário que o FRANQUEADO e sua equipe adquiram de forma rápida e eficaz as habilidades gerenciais e comerciais da FRANQUEADORA,

através de treinamento e supervisão da rede. O bom relacionamento entre a FRANQUEADORA e FRANQUEADO, vem contribuir e muito para a essência do negócio, melhorando cada vez mais o sistema. A obediência a COF, troca de informações, dados operacionais da loja, pesquisa constante de mercado e outros tantos itens vêm colaborar para o fortalecimento da rede.

41. QUAL A POSTURA ÉTICA DA EMPRESA

A “CIA DO LIVRO” esta com sua documentação em fase de protocolar junto a ABF Associação Brasileira de Franchising, cujo código de Auto Regulamentação e Lei Regulamentar foram balizados, respeitados e seguidos no processo de formatação.

42. O QUE ESPERAMOS DO FRANQUEADO

Esperamos que o FRANQUEADO e sua equipe adquiram o mais rápido possível toda a habilidade gerencial e administrativa através de muita dedicação e trabalho. A relação entre FRANQUEADORA e FRANQUEADO é muito importante e deve ser constante, pois, a troca de informações beneficia ambas as partes, aperfeiçoando cada vez mais o Sistema.

43. DAS COMUNICAÇÕES INTERNAS À REDE

O FRANQUEADO deverá consultar o a COF antes de se comunicar com a FRANQUEADORA. Se os procedimentos não estiverem descritos e for necessária a operação, então serão introduzidos. Quando alterações significativas forem necessárias, serão realizadas reuniões entre a FRANQUEADORA e FRANQUEADOS com o objetivo de discutir as relações comerciais e operacionais mais comuns entre a FRANQUEADORA e seus FRANQUEADOS. Caso seja dificultosa a resolução das questões através de reuniões, serão utilizados outros meios de comunicação individual, por telefone, E-mail, e/ou por escrito, através de carta registrada e endereçada a FRANQUEADORA.

44. DA PROPAGANDA ENGANOSA

É vedado ao FRANQUEADO, veicular qualquer tipo de propaganda local ou mensagens publicitárias sem a prévia e expressa autorização da FRANQUEADORA.

Qualquer veiculação por parte do FRANQUEADO que não tenha a prévia e expressa anuência da FRANQUEADORA e/ou em discrepância com a realidade dos serviços prestados pela REDE CIA DO LIVRO, será de inteira e exclusiva responsabilidade do FRANQUEADO (propaganda enganosa), não cabendo a FRANQUEADORA em hipótese alguma qualquer responsabilidade dos atos praticados pelo FRANQUEADO.

45. DA AUDITORIA DO SISTEMA

A FRANQUEADORA poderá a qualquer tempo e independentemente de prévio aviso efetuar auditoria e fiscalização na unidade FRANQUEADA.

46. QUEM SÃO NOSSOS CONCORRENTES?

O promissor mercado livreiro motivou a entrada de concorrentes que atuam no mesmo setor, disputando o mesmo público alvo. Embora a “CIA DO LIVRO” possua consideráveis vantagens competitivas em relação aos nossos concorrentes, essa disputa torna-se saudável, pois permite uma avaliação das vantagens oferecidas ao público alvo pela REDE CIA DO LIVRO.

47. COMO SERÁ NOSSO MARKETING?

As peças de publicidade institucional da marca CIA DO LIVRO serão preparadas por Agência de Propaganda ou Profissionais capacitados, selecionados e contratados pela FRANQUEADORA.

48. PROMOÇÕES

A CIA DO LIVRO proporciona diversas facilidades e promoções a seus clientes. Sendo divulgadas em seu tempo de atuação.

49. OUTROS PROCEDIMENTOS DO FRANQUEADO

Uma vez definida a equipe da unidade FRANQUEADA, o FRANQUEADO deverá manter o padrão de atendimento ao público conforme os padrões “CIA DO LIVRO”. A contratação e manutenção dos funcionários são de integral responsabilidade do FRANQUEADO, não cabendo a FRANQUEADORA qualquer tipo de responsabilidade.

50. DO CONTATO ENTRE AS PARTES

Dentro das estruturas da “CIA DO LIVRO” as questões serão encaminhadas para as áreas específicas até serem solucionadas. A FRANQUEADORA atenderá aos chamados da Rede e buscará soluções ou sugestões alternativas, e a medida do necessário será agregada ao Manual de Procedimentos da Franquia.

51. EXPANSÃO DA REDE

Nosso objetivo é expandir a marca “CIA DO LIVRO” em todas as cidades com população suficiente para implantar unidades franqueadas, desde que aprovadas pela CIA DO LIVRO.

52 . REUNIÕES E CONVENÇÕES

Havendo interesse entre as partes serão realizadas reuniões conjuntas para tratar de assuntos de mútuo interesse. Não existindo essa possibilidade os assuntos serão tratados na forma prevista na COF – Circular de Oferta de Franquia.

53. CESSÃO E TRANSFERÊNCIA

O FRANQUEADO não poderá ceder ou transferir , total ou parcialmente, quaisquer direitos ou obrigações decorrentes deste contrato sem o prévio consentimento por escrito da FRANQUEADORA.

54. DIREITO DE PREFERÊNCIA

O FRANQUEADO desejando ceder ou transferir a franquia contratada, com todos os direitos e obrigações dela decorrentes, deverá, previamente, oferecê-la à FRANQUEADORA, que terá direito de preferência sobre a mesma e nas mesmas condições.

55. FIANÇA

Se for necessário a FRANQUEADORA poderá exigir do FRANQUEADO no Contrato de Franquia uma assinatura na qualidade de fiador solidariamente responsável por todas as obrigações decorrentes deste instrumento. Ambos os fiadores devem possuir imóveis. Os fiadores comprometem-se a não alienar ou

gravar os referidos imóveis até a satisfação integral de todas as obrigações assumidas no presente contrato e enquanto perdurar a presente FRANQUIA.

56. CIRCULAR DE OFERTA

A CIRCULAR DE OFERTA DA FRANQUIA “CIA DO LIVRO” faz parte integrante dos documentos de Franquia, bem como, o Contrato e Manual de Procedimentos da Franquia. Estes documentos são de caráter confidencial, devendo manter sigilosamente os dados passados em confiança, sob pena de responder judicialmente pela utilização incorreta dos dados e documentos que estão agora em seu poder.

57. MINUTA DO PRÉ-CONTRATO / CONTRATO DE FRANQUIA E RECIBO “CIA DO LIVRO”

O PRÉ-CONTRATO DE FRANQUIA é composto de CLÁUSULAS que estabelecem e tratam claramente dos direitos e deveres das partes, é parte integrante desta Circular, e, da mesma forma que todas as informações aqui prestadas, deverão ser cuidadosamente analisadas pelos CANDIDATOS à franquia.

58. RECIBO DE PAGAMENTO DE TAXA DE FRANQUIA – PRÉ CONTRATO.

APÊNDICE C

IMPLANTAÇÃO DO MANUAL DE ATENDIMENTO

Tratando-se de uma pesquisa-ação, onde o eixo principal se faz em resolver um problema e a criação de conhecimentos para área pesquisada, foi elaborado um Manual de Atendimento ao Cliente.

Este documento em forma de manual tem o intuito do cumprimento da realização do atendimento dos clientes da Cia do Livro visando a padronização do mesmo aos diversos tipos de clientes frequentadores.

A finalidade deste manual consiste em orientar os funcionários envolvidos no atendimento e aos futuros colaboradores para que se baseiem em normas e procedimentos adequados.

A ação na pesquisa-ação tem o intuito de propor melhorias e mudanças e alterar alguns aspectos da organização por aqueles que estejam de acordo com os objetivos ou valores. No contexto da pesquisa-ação, mudança não significa necessariamente uma mudança estrutural, mas somente para melhorar a *performance* a qualidade ou segurança.

Para Thiollent (2011, p. 15) a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa que “[...] não se limita a descrever uma situação. Trata-se de gerar pequenos acontecimentos que, em certos casos, levam a desencadear mudanças no seio da coletividade implicada.”

Assim sendo, para esta pesquisa foi elaborado três manuais:

Manual de Atendimento ao Cliente, Manual de Realização de Eventos e a Circular de Oferta de Franquia, com a finalidade propor melhorias quanto às ações desempenhadas pela empresa.

Manual de Atendimentos ao Cliente

Para que ocorra um bom atendimento, faz-se necessário que o atendente adote posturas adequadas e tenha características essenciais.

O bom atendimento é aquele que procura verdadeiramente atender às questões e expectativas do cliente e proporciona ainda momentos agradáveis, promovidos por colaboradores bem preparados, através de um sistema de atendimento planejado e pela própria prática do algo mais. (Fernandes, 2002)

Ressalta-se que, os atendentes e gerentes da Cia do Livro, adotem atitudes no ambiente de trabalho que correspondam a um excelente atendimento e que tais atitudes mereçam ser seguidas por todos os funcionários da empresa.

Percebe-se que para ser um excelente colaborador na empresa Cia do Livro, faz-se necessário adotar posturas no seu dia-a-dia que correspondam à cultura da governança da empresa, tais como mostra o quadro de características para um bom atendimento:

Quadro 22 – Elementos do bom atendimento

Trabalhar em equipe.	Ter espírito aberto às mudanças.	Ter iniciativa.	Ter tranquilidade
Ser eficaz.	Ter disponibilidade.	Ter bom humor	Ser gentil.
Ser rápido.	Ter um tom de voz adequado.	Ser comunicativo.	Ser paciente.
Ser cordial, capacidade de ser amável.		Compreender que o cliente é a razão do seu trabalho.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Para que ocorra um bom atendimento é fundamental seguir algumas regras de bom comportamento, educação e postura. Ressalta-se também que os 4 P's do

marketing devem ser considerados para este atendimento possa obter um nível excelente, considerando que os atendentes da Cia do Livro devem se aterem ao preço, à praça, ou seja, adequar seu linguajar de acordo com a região em que presta o atendimento, aos produtos oferecidos, e à promoção da empresa, como critério de divulgar todos os eventos realizados pela empresa.

Os funcionários devem seguir as seguintes informações abaixo citadas, para que o nível do atendimento seja o estabelecido para a Cia do Livro:

1- Compreender que ele deva estar totalmente comprometido com sua equipe, favorecendo assim um excelente atendimento ao cliente.

2- A Cia do Livro compromete-se em oferecer aos atendentes treinamentos de atendimento sempre que o mesmo se encontrar em necessidade.

3- Estar ciente que o cliente ao entrar nas lojas da Cia do Livro será sua prioridade.

4- Saber que o cliente nunca interromperá seus afazeres ao entrar na loja, pois, ele é o motivo do seu trabalho.

5- Ter em mente que atender bem ao cliente, não é um favor, e sim uma obrigação, pois, o cliente é e deve ser o centro das suas atenções e a pessoa mais importante da Cia do Livro.

O tratamento dado durante o atendimento é visto como a maneira que as pessoas se relacionam umas com as outras, demonstrando uma boa comunicação e cordialidade nas relações através da educação e do respeito.

Ao iniciar o contato com um cliente, cumprimente-o cordialmente e coloque-se à disposição.

Deseje-o bom dia, boa tarde ou boa noite no primeiro contato.

Chame-a pelo nome, caso saiba.

Nunca se refira ao “cliente” como: querido, fofo, gracinha, meu bem, etc.

Seja amigável.

Dedique atenção ao cliente evitando distrações.

Não consuma alimentos enquanto estiver atendendo ou mastigue chicletes.

O tom de voz é muito importante: deve passar confiança, além de clara e fácil de entender.

Escute atentamente o que o cliente ao ser solicitado.

Mostre sua disponibilidade logo no primeiro momento e mantenha a distância física adequada entre você e o cliente, de modo que não o incomode.

O atendimento deve ser agradável, simpático, caloroso, sem invadir a privacidade do cliente ou mesmo constrangê-lo.

Quando o cliente pedir determinado livro, ofereça-o e deixe-o à vontade, afim de que ele aprecie-o com calma.

Ofereça livros alternativos quando o mesmo não estiver disponível.

Caso o cliente queira somente um determinado livro e o mesmo não tiver disponibilidade na loja, apresente soluções como: podemos trazer para você de nossas outras lojas ou até mesmo encomendá-lo.

Leve o cliente até as prateleiras de lançamentos e mostre-o as novidades.

Ressalta-se a necessidade de perceber como é o gosto do cliente e sugira-o bibliografias similares com o que ele aprecia.

Comunique-se. Fale sobre as promoções e eventos que a sua empresa faz.

Mantenha um contato com o cliente sempre que este se mostrar aberto.

O colaborador ao sentir alguma insegurança no atendimento, questione-se, se tem conhecimento suficiente para resolver essa questão. Caso não tenha, seu gerente poderá ajuda-lo.

Ao término do atendimento, despeça-se do cliente cordialmente e diga que aguarda seu retorno brevemente.

Validação do Manual de Atendimento ao Cliente

Durante a fase de teste e validação do Manual de Atendimento ao Cliente a pesquisadora elencou as principais características do bom atendimento e verificou se os funcionários as cumpriam, de acordo com o quadro dos principais critérios de avaliação para o bom atendimento do manual, descrito abaixo.

Quadro 23 - Período e exigência mínima de validação

Empatia	Conhecimento de livros
Prontidão	Comunicação
Agilidade	Proatividade

Fonte: Elaborado pela autora.

A validação se deu da seguinte forma:

Quadro 24: Categorias de Critério de Avaliação para o Bom Atendimento

Período	Exigência mínima dos participantes
Fevereiro e Março/2014	Acima de seis meses de experiência em vendas.

Fonte: Elaborado pela autora

Abaixo o quadro ilustrativo dos locais de aplicação do Manual e das repetições observadas para a validação do Manual de Atendimento:

Quadro 25: Validação do Manual de Atendimento

Cidade	Funcionários	Repetições	Total de Atendimentos
Valença	3	10	30
Três Rios	2	10	20
Vassouras	2	10	20
Barra do Piraí	3	10	30

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a observação realizada foi constatado que entre os 100 atendimentos realizados no período compreendido entre fevereiro e março de 2014, nas cidades onde a Cia do Livro possui suas lojas, levando em consideração que os funcionários em teste possuíam no mínimo de seis meses de prática de atendimento.

Foi percebido que 90% dos funcionários demonstraram empatia com os clientes, cumprimentando-os de forma amigável e educada sem nenhum constrangimento ou brincadeiras desagradáveis.

Quanto à prontidão e agilidade em 83% dos atendimentos, os clientes esperaram para ser atendidos em um tempo estimado de até 30 segundos. Após o início do atendimento, o tempo não foi medido, pois o atendimento da Cia do Livro é realizado de forma individualizada e medir o tempo é um fator irrelevante para a empresa em estudo.

No quesito conhecimento de livros, nota-se que 72% dos atendimentos foram cumpridos de forma precisa, e 28% os funcionários fizeram consultas à internet e à gerência para obtenção de maiores informações sobre os livros solicitados.

Quanto ao campo comunicação, a pesquisadora observou que 81% dos atendimentos foram realizados de forma clara e precisa e que os funcionários se

mostraram gentis e simpáticos com os clientes, oferecendo-os as promoções e divulgando os lançamentos.

E para a análise da proatividade, somente 45% responderam a essa questão demonstrando eficiência. De acordo com o Manual de Atendimento ao Cliente, o critério proatividade, visa compreender se o funcionário oferece alternativas de livros para o cliente, caso a loja não disponha do mesmo no ato da compra, oferecendo a realização de encomendas ou até mesmo de outros livros substitutos.

A pesquisa compreendeu que o Manual de Atendimento serviu como bússola norteadora para os atendentes da Cia do Livro, pois, os gestores afirmaram que a partir de da formatação do atendimento funcionários ao cargo, quando ocorrer se sentem mais seguros para cobrarem de seus funcionários metas e resultados de vendas. Afirmaram também que será mais fácil para os gerentes procederem o atendimento de novos funcionários na equipe.

Foi percebido pelos gestores da empresa que as encomendas de livros aumentaram, e acreditam que esse fato se deu ao quesito proatividade que consta neste manual.

APÊNDICE D

Proposta de Manual de Realização de Eventos da Franquia Cia do Livro

O processo de negócio pode ser entendido como toda atividade ou conjunto de atividades, com um começo, meio e fim, posta em ação por uma organização com o objetivo de criar ou adicionar valor ao produto, serviço para seus clientes e ou colaboradores, Davenport (1994).

Uma das principais linhas de atuação da Cia do Livro refere-se à realização de eventos externos e ou internos, como participação em feiras, exposições e lançamentos de livros com seus autores.

Para auxiliar neste processo, foi desenvolvido um manual com a finalidade de estabelecer procedimentos para uniformizar a organização dos eventos promovidos pela empresa, objetivando o padrão de qualidade exigido por uma franquia.

Manual de Realização de Eventos

a. Definir a estratégia – O *briefing*

Para que o evento saia dentro dos moldes exigidos pela Cia do Livro, é necessário que se faça o planejamento desejável. Buscando-se compreender qual o público o evento deseja alcançar. Necessita-se identificar se os convidados serão externos ou internos. Caso perceba-se que serão clientes externos, é aconselhável estreitar o relacionamento e desta forma apresentar o máximo de informações possíveis sobre a empresa.

Ao se tratar de clientes internos, foquem-se na motivação, momentos de aprendizado e de descontração para gerar um clima interno favorável ao seu negócio. Ressaltando que funcionários motivados são essenciais para o sucesso da franquia e com se sentirão prestigiados e importantes para o evento da sua empresa.

É necessário que se faça um resumo de informações, identificando elementos essenciais para organização da ação. Posicione-se de forma clara para impedir prejuízos e ineficiência da ação. Organize-se através de objetivos gerais e específicos; tema central do evento; tempo de antecipação para realização; duração; quantidade de convidados; recursos físicos e humanos a envolver; espaço onde irá decorrer; comercialização e divulgação do evento.

b. Planeje com antecedência

Após a delimitação do *briefing*, planeje-se. É aconselhável que as tarefas planejadas se iniciem o quanto antes, estabelecendo prioridades e respeitando prazos burocráticos, como a autorização nas escolas, se existirem. Salienta-se que a transmissão da marca Cia do Livro para o público se faz necessária.

Durante o planejamento do evento, é necessário que verificar:

- A escolha dos parceiros e fornecedores, principalmente se o seu evento for exigir serviços de decoração, alimentação, brindes, *etc*;
- Em caso de instituições de ensino, antecipe-se das quantos às autorizações necessárias.
- Reserve e contrate com antecedência o local do evento, os equipamentos necessários, entre outros.

Verifique os recursos físicos que serão utilizados no evento, tais como: calculadora, caneta, blocos de anotação, marcadores, sacolas, sacolas para presentes, apoiadores de livro, suportes, máquina de cartão de crédito. Observe se o local oferece acesso à linha telefônica, caso contrário, solicite a sua fornecedora uma máquina sem fio, microfones, projetores, computadores, *wi-fi*, tela, impressora, *etc*.

- Defina o conteúdo programático do seu evento, autores e participantes. Durante esta escolha, tenha sempre em mente o público que deseja atingir.
- Prepare todo o material gráfico para o evento: convite, *banners*, panfletos de primeiro capítulo de livros, panfletos da livraria, cartão de visita entre outros.

- Pense na divulgação: necessidade de mobilização via redes sociais, comunicados internos, entre outros.

- Pequenos detalhes são importantes para exposição, como uma quantidade maior de determinados livros para montar pilhas que despertem a atenção dos visitantes no seu estande. Livros em promoção ou com preços acessíveis são ferramentas para atrair clientes.

- Aconselha-se ter a relação dos livros expostos, seja de forma impressa *ou on line*, com o objetivo de facilitar a venda e consulta. Caso estejam impressos, é necessário protegê-la com plastificação para evitar danos ao manuseá-la. Através desta relação será realizada a conferência e a venda dos livros no evento. Relacione os livros, separe-os na livraria em caixas que facilitem a montagem no local, de forma que as coleções fiquem próximas.

- Preocupe-se com os participantes que virão de outras cidades, e ajude-os com hospedagem e locomoção, ou mesmo com informações claras sob a cidade;

- Defina o tipo de alimentação que será utilizado no evento, levando em consideração o local e a temperatura. Não se esqueça de providenciar água e café para os convidados durante todo o evento.

- Durante o evento, a sua empresa passará por um processo de visitação constante. Ressalta-se que a importância da presença do gerente e dos proprietários da franquia no local, devido aos contatos que acontecem neste momento.

b. Data

Esteja preparado para o recebimento de convites para eventos. Participe se perceber que o evento trará benefícios para a empresa. E em momentos em que a livraria será a organizadora do evento, saliente-se para as datas:

Caso o evento seja uma homenagem a um autor é relevante observar a data de aniversário do mesmo, ou até mesmo de seu falecimento.

O período do ano é outro ponto a ser analisado pela franquia, sugere-se que o período dos eventos não entre em conflito com datas que a livraria esteja com vendas intensas, como nos dias que antecedem as datas comemorativas ou a volta às aulas.

c. Local

A Cia do Livro ao ser convidada para a participação em algum evento é notório que se faça a devida análise do com antecedência do local destinado para livraria. A escolha de um bom local para a realização de um evento envolve a análise criteriosa de uma série de aspectos, tais como:

Ø Público esperado;

Ø Espaço físico para exposição;

Ø Instalações de apoio;

Ø Estado de conservação do local;

Ø Facilidades de acesso e de transporte dos participantes; e,

Ø Segurança, caso o evento tenha duração superior a um dia, se faz necessário observar se a estrutura montada poderá ficar no local, ou se será necessário o recolhimento de todo material e a devida reposição no dia seguinte.

d. Seleção dos livros

Ressalta-se a importância da escolha dos livros que irão para o evento. Necessita-se levar em consideração o público-alvo que irá prestigiar o local.

A exposição dos livros deve ser alocada de acordo com a faixa etária do público frequentador do evento, lembrando-se que também outras pessoas poderão visitar o estande, portanto tente exponha uma pequena variedade de livros caso o espaço seja compatível.

Recomenda-se que em caso de um evento específico de um autor, é necessário que se destaque a obra do autor ou trabalhe exclusivamente com o mesmo.

e. Vendas

A boa exposição dos livros é tida como fator facilitador para o aumento de vendas. Diante de tal afirmação, percebe-se que é notório prestar atenção em fatos como:

Concentre-se em como você irá controlar os livros expostos, exponha somente o necessário.

Faça a avaliação se é necessário oferecer desconto em algum livro ou área específica, ou até mesmo em todos os livros expostos.

Defina forma de pagamento e parcelamento.

Converse com sua equipe para ficar atenta ao manusear os livros, em muitos casos, produtos são danificados por falta de cuidado da equipe de vendas.

Registre a venda para o devido controle. Ressaltando-se a necessidade de manter relatórios de vendas com a sua equipe. Caso tenha acesso ao sistema computacional dentro do evento, registre a venda para seu melhor controle.

Informe ao cliente sobre a livraria a cada evento. Lembrando que muitos clientes presentes ao evento podem não conhecer sua loja.

f. Divulgação

A Cia do Livro ao ser convidada para um evento faz-se necessário a solicitação de um local de destaque para a empresa, para que ela possa ter visibilidade juntamente com seus clientes.

Quando a livraria organizar o evento, a divulgação é fundamental, no caso de uma escola cartazes em locais de grande circulação, *folders* distribuídos e se possível enviado ao responsável é muito importante.

Outro ponto importante, quando o evento for aberto ao público é utilizar seu banco de dados e divulgar por *e-mail* e redes sociais.

g. Gestão Financeira do Evento

O sucesso financeiro de um evento depende de um bom planejamento de receitas e despesas, além de comprometimento de franqueados e livreiros.

h. Atendimento das Expectativas

Ao final dos eventos, os organizadores deverão circular entre os participantes, cujo objetivo é obter informações quanto ao atendimento das expectativas e possíveis sugestões que possam ser úteis para organização de eventos futuros.

Todo evento envolve trabalho, divulgação e conseqüentemente um desgaste de toda equipe. Mas não esqueça que esse evento pode ter sido muito importante para seu negócio. Portanto, após, concluído o trabalho, agradeça e comemore com sua equipe independente do valor vendido. Se foi convidado a participar, procure o responsável e agradeça o convite. Em alguns casos um presente, brinde, demonstra sua gratidão.

Acredita-se que ao seguir esses passos o evento alcançará o objetivo desejado.

i. Perguntas frequentes

Porque devo participar ou organizar um evento associando a marca Cia do Livro?

Para divulgação da marca, cativar novos clientes, incentivar a leitura, diversificar a forma de abordagem da área comercial, captar recursos, porém, é importante avaliar pontos positivos e também negativos de um evento.

Para quem serve o evento?

Depende do público alvo que pretende atingir, sendo necessário atentar para trabalhar de acordo com evento escolhido. Se o evento é voltado para o público infantil, por exemplo, será preciso oferecer uma variedade grande dessa área. Se o evento é de um autor específico será preciso uma quantidade do livro abordado suficiente para atender a demanda e verificar se o autor publicou outros livros para

que esteja disponível e visível no evento. No caso de simpósio não pode faltar o livro sobre o tema abordado.

Quanto tempo deve durar o meu evento?

No caso de uma feira de livros em uma escola dois dias seria o ideal, e dois dias caso queira atender aquele cliente que não estava preparado no primeiro dia.

O que espero obter com o evento?

Em alguns casos o evento poderá não somente se tornar um ponto extra de venda para livraria, mas sim um importante local de divulgação de livrarias.

APÊNDICE E

LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art.1º - Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta Lei.

Art.2º - Franquia empresarial é o sistema pelo qual um FRANQUEADOR cede ao FRANQUEADO o direito de uso de marca ou patente, associação ou 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 negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detido pelo FRANQUEADOR, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art.3º - Sempre que o FRANQUEADOR tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se FRANQUEADO uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do FRANQUEADOR e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasias e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa FRANQUEADORA relativa aos dois últimos exercícios; III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que esteja envolvido o FRANQUEADOS, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus SUBFRANQUEADORES, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo FRANQUEADO;

V - perfil do “FRANQUEADO ideal” no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto envolvimento direto do FRANQUEADO na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação entrada em operação de franquia; b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução;

c) valor estimado das instalações, equipamento e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo FRANQUEADO ao FRANQUEADOR ou a terceiros por este indicado, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

a) - remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo FRANQUEADOR (royalties);

b) - aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) - taxa de publicidade ou semelhantes;

d) - seguro mínimo;

e) - outros valores devidos ao FRANQUEADOR ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os FRANQUEADOS, SUBFRANQUEADOS e SUBFRANQUEADORES da rede, bem como dos que se desligam nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

a) - se é garantida ao FRANQUEADO exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condição o faz; e

b) - possibilidade de o FRANQUEADO realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do FRANQUEADO de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo FRANQUEADOR, oferecendo ao franqueada relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao FRANQUEADO pelo FRANQUEADOR, no que se refere a:

a) supervisão de rede;

b) serviços de orientação e outros prestados ao FRANQUEADO;

c) treinamento do FRANQUEADO, especificando duração, conteúdo e custos;

d) treinamento dos funcionários do FRANQUEADO;

e) manuais de franquia;

f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e

g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do FRANQUEADO;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo FRANQUEADOR;

XIV - situação do FRANQUEADO, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

a) *Know how* ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia;

b) implantação de atividade concorrente da atividade do FRANQUEADOR;

XV - modelo de contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo FRANQUEADOR, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art.4º - A Circular Oferta de Franquia deverá ser entregue ao CANDIDATO à franquia no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo FRANQUEADO ao FRANQUEADOR ou a empresa ou pessoa ligada a este. Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o FRANQUEADO poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pagado ao FRANQUEADOR ou a terceiros por ele indicado, a título da taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidos, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art.5º - (VETADO)

Art.6º - O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art.7º - A sanção prevista no parágrafo único do art.4º desta Lei aplica-se, também ao FRANQUEADOR que veicular informação falsa na sua Circular de Oferta de Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art.8º - O disposto nesta Lei aplica-se ao sistema de franquia instalado e operado no território nacional.

Art.9º - Para os fins desta Lei, o termo FRANQUEADOR, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o sub-FRANQUEADOR, da forma que as disposições que se refiram ao FRANQUEADO aplicam-se ao sub-FRANQUEADO.

Art.10º - Esta Lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art.11º - Revogam-se as disposições em contrário. Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da independência e 106º da República.

APÊNDICE F

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturado

Questões básicas da entrevista com os Proprietários.

- 1) Fale sobre a história da Empresa, como foi o início, por que foi fundada?
- 2) Comente sobre a gestão da empresa?
- 3) Quantos funcionários da empresa fazem parte da família? Eles são qualificados para o cargo?
- 4) A empresa encontra-se na primeira geração. Existe a intenção de transferir a empresa para herdeiros?
- 5) Qual o fator determinante para a administração escolher como estratégia de crescimento o franchising?
- 6) Dentro de um sistema de franquias a descentralização de poder é necessária. Como está sendo esta experiência para vocês?
- 7) Quais os mecanismos adotados atualmente para o franqueado sob como deve ser a gestão da sua franquia?
- 8) Em sua opinião, esses mecanismos estão sendo eficientes no processo da gestão da organização como um todo?
- 9) Como vocês farão a escolha dos futuros franqueados?
- 10) Sobre os manuais de franquia necessários para a padronização e sistematização da gestão, a empresa já possui algum? Qual o grau de importância que a administração proporciona a eles e quais a empresa já sente necessidade de ter em mãos e o motivo desta escolha?

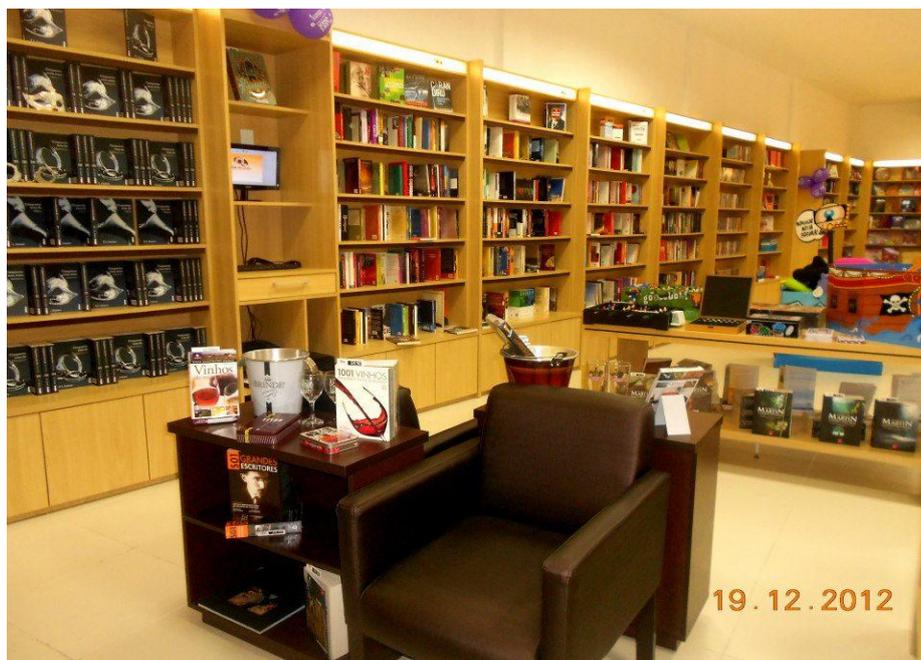
Questões básicas das entrevistas realizadas com os gerentes.

- 1) Como você percebe a gestão da empresa que você trabalha?
- 2) Você tem poder de tomada de decisão dentro da sua loja?
- 3) Suas iniciativas sobre melhoria dentro da empresa são colocadas em prática?
- 4) Você se sente preparado(a) para ajudar no processo de franqueamento da sua empresa?
- 5) Caso a empresa necessite que você vá para as novas lojas franqueadas com a finalidade de treinamento e padronização de gerenciamento das mesmas, você se sente pronto para tal oportunidade?

Apêndice G

As fotos da Franquia-Piloto Cia do Livro em Santo Antônio de Jesus-Ba, revelam a padronização dos móveis e *layout* da empresa.

Foto 01: Espaço da loja



Fonte: Franquia Piloto Cia do Livro - Santo Antônio de Jesus

Foto 02: Espaço leitura presentes em todas as unidades



Fonte: Franquia Piloto Cia do Livro - Santo Antônio de Jesus

Foto 03: Espaço Café Padronizado



Fonte: Franquia Piloto Cia do Livro - Santo Antônio de Jesus

Foto 04: Espaço Infantil Padronizado



Fonte: Franquia Piloto Cia do Livro - Santo Antônio de Jesus

Foto 05: Realização de Evento Externo



Fonte: Franquia Piloto Cia do Livro - Santo Antônio de Jesus

Foto 06: Realização de Evento Interno



Fonte: Franquia Piloto Cia do Livro - Santo Antônio de Jesus

Foto 07: Logomarca da Cia do Livro



Fonte: Cia do Livro