

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

JULIANA MACHADO DARIVA

**DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA REDE DE FRANQUIAS DE BARBEARIA
DO RIO GRANDE DO SUL**

PORTO ALEGRE

2020

JULIANA MACHADO DARIVA

**DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA REDE DE FRANQUIAS DE BARBEARIA
DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Aurora Carneiro Zen

PORTO ALEGRE

2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, pelo apoio e incentivo durante o desenvolvimento deste trabalho, pela compreensão e motivação sempre me dada, pelo suporte e convívio, me permitindo aprender e crescer através de amor que carregarei para sempre.

Agradeço aos colegas e amigos da Escola de Administração por todo o crescimento, momentos alegres e felizes e por toda a parceria ao longo dessa jornada.

Agradeço aos professores de minha vida acadêmica, principalmente à minha orientadora pela orientação e disponibilidade ao longo desta trajetória.

Agradeço à Escola de Administração da UFRGS por me proporcionar este ambiente rico em aprendizados e evolução.

RESUMO

A formulação da estratégia empresarial é essencial para o crescimento a longo prazo das atividades comerciais uma vez que identifica oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa está ou estará inserida, e, ainda, busca prever riscos em cada um destes cenários relacionado os fatores internos e externos que podem afetar a operação e o alcance dos objetivos da empresa em questão. A ferramenta de gestão Balanced Scorecard (BSC) apresenta-se como de extrema utilidade e ótima aplicação. O BSC traduz as estratégias da empresa em termos operacionais para todos os níveis da organização utilizando indicadores de desempenho e sendo desenvolvido sobre as perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. São parte dessa ferramenta objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendência e ocorrência, perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). O objetivo desta pesquisa é, assim, desenvolver um planejamento estratégico a partir da metodologia BSC para uma rede de franquias de barbearia do Rio Grande do Sul, considerando o contexto da franqueadora e franquia. O modelo desenvolvido neste trabalho auxiliou a franqueadora a realizar o processo de definição da estratégia com auxílio de indicadores de desempenho incluindo um processo de mensuração e acompanhamento dos franqueados, parte fundamental de sua rede. Este estudo de caso realizado em franqueadora de barbearias evidenciou a relevância dessa ferramenta para a gestão por se mostrar prática, aplicável, conseguir elucidar as direções que a empresa deve seguir e auxiliar o processo de tomada de decisões, engajando a todos os envolvidos no processo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Franquia. Franqueadora. Balanced Scorecard. Gestão de desempenho.

ABSTRACT

The formulation of business strategy is essential for the long-term growth of commercial activities since it identifies opportunities and threats from the environment in which the company is or will be inserted, and also seeks to predict risks in each of these scenarios related to internal factors and external factors that may affect the operation and the achievement of the objectives of the company. The Balanced Scorecard (BSC) management tool is extremely useful and has great application. The BSC translates the company's strategies into operational terms for all levels of the organization using performance indicators and being developed on the perspectives: financial, customer, internal process and learning and growth. Short and long-term objectives, financial and non-financial measures, trend and occurrence indicators, internal and external performance perspectives are part of this tool (KAPLAN; NORTON, 1997). The objective of this research is, thus, to develop a strategic planning based on the BSC methodology for a chain of barbershop franchises in Rio Grande do Sul, considering the context of the franchisor and franchise. The model developed in this work helped the franchisor to elaborate the strategy definition process with the aid of performance indicators including a process for measuring and monitoring franchisees, a fundamental part of its network. This case study developed in a barbershop franchisor showed the relevance of this tool for management by proving itself practical, applicable, being able to elucidate the directions that the company must follow and assist the decision-making process, engaging everyone involved in the process.

Key words: Strategic Planning. Franchise. Franchisor. Balanced Scorecard. Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura OKRs.....	23
Figura 2 - As quatro perspectivas do BSC	28
Figura 3 - Organograma da empresa	35
Figura 4 - Gráfico do valor de mercado.....	36
Figura 5 - Mapa Estratégico	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do sistema – breve resumo.....	14
Quadro 2 - Terminologias.....	15
Quadro 3 - A origem grega da palavra estratégia.....	17
Quadro 4 - Etapas das metodologias	21
Quadro 5 – Oportunidades e Ameaças	39
Quadro 6 – Forças e Fraquezas.....	41
Quadro 7 – Matriz SWOT.....	42
Quadro 8 – Perguntas Missão.....	43
Quadro 9 – Perspectivas e objetivos	44
Quadro 10 - Objetivos, Indicadores, Periodicidade, Metas	45
Quadro 11 - Objetivos e Planos de Ação	47
Quadro 12 - Indicadores Franqueados.....	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	OBJETIVO GERAL.....	11
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.2	JUSTIFICATIVA	11
2	REVISÃO TEÓRICA	13
2.1	SURGIMENTO E CONCEITO DE FRANQUIA	13
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.2.1	OBJECTIVE KEY RESULTS – OKR.....	21
2.2.2	BALANCED SCORECARD E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1	COLETA DOS DADOS.....	30
3.2	ANÁLISE DOS DADOS	31
3.3	METODOLOGIA PROPOSTA	31
3.3.1	ANÁLISE EXTERNA - DADOS SETOR DE BARBEARIAS	32
3.3.2	ANÁLISE INTERNA.....	32
3.3.3	DEFINIÇÃO NORTEADORES.....	32
3.3.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS ..	32
3.3.5	ELABORAÇÃO MAPA ESTRATÉGICO	33
3.3.6	MÉTODO DE GESTÃO E ACOMPANHAMENTO FRANQUEADO	33
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	34
4.1.2	ANÁLISE EXTERNA – DADOS DO SETOR DE BARBEARIAS NO BRASIL 35	
4.1.3	ANÁLISE INTERNA.....	39
4.1.4	SWOT	42

4.1.5	DEFINIÇÃO ESTRATÉGIA	43
4.1.5.1	NORTEADORES ESTRATÉGICOS	43
4.1.5.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	44
4.1.5.3	INDICADORES, METAS E INICIATIVAS	45
4.1.5.4	MAPA ESTRATÉGICO.....	50
4.1.5.5	ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA E DOS FRANQUEADOS	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
5.1	LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS	57
	REFERÊNCIAS.....	58
	ANEXO A - RELATÓRIO MENSAL PARA FRANQUEADOS	63
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	65
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	66

1 INTRODUÇÃO

Segundo a lei nº 8.955, vigente desde 1994, franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. Dessa forma, uma franquia trata de um acordo contratual entre duas companhias, legalmente independentes, em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios, utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). A modalidade de franquias tem seu nascimento nos Estados Unidos, por volta dos anos 1850, a partir da autorização de licenças de uso de marca e métodos operacionais da empresa Singer Sewing Machine Company, sediada na região de Nova Inglaterra, a alguns comerciantes interessados em revender seus produtos (CHERTO, 2006). A explosão deste movimento, contudo, ocorre somente entre as décadas de 30 e 50 quando há o surgimento de marcas conhecidas mundialmente como o McDonald's e Burger King.

Nos Estados Unidos, o franchising conta atualmente com 801 mil unidades franqueadas e 3050 franqueadores, o que resulta na média de 263 franquias por rede, de acordo com dados divulgados na convenção de 2019 da Internacional Franchise Association. No ano passado, o setor registrou US\$ 868 bilhões em faturamento e 9 milhões de pessoas empregadas diretamente. Ainda, de acordo com a Associação Brasileira de Franchising, o setor de rede de franquias brasileiro vem crescendo aproximadamente 10% ao ano, número relevante ao considerarmos sua superioridade comparado ao PIB do país. Segundo levantamento da Associação Brasileira de Franchising (ABF), o mercado em questão faturou R\$ 40,7 bilhões entre os meses de abril a junho de 2018, representando um avanço de 8,4% frente ao registrado no mesmo período do ano passado. Atualmente, o mercado brasileiro encontra-se entre os 4 maiores mercados do mundo, de acordo com o World Franchise Council, e o interesse pelo segmento tem se intensificado cada vez mais desde a publicação da lei de franquias, a qual deu suporte e legitimidade a este meio de relação empresarial,

uma vez que trouxe clareza e definiu as obrigações e informações que as franqueadoras deveriam fornecer aos interessados na franquia.

Como ocorre a outras empresas fora da modalidade de franquias, é de comum conhecimento que a formulação da estratégia empresarial é essencial para o crescimento a longo prazo das atividades comerciais uma vez que esta identifica oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa está ou estará inserida, e, ainda, busca prever riscos em cada um destes cenários e relacionado os fatores internos e externos que podem afetar a operação e o alcance dos objetivos da empresa em questão. O SEBRAE, em São Paulo, realizou um estudo para entender os motivos que levam ao fechamento precoce da maioria das empresas no Brasil. Dentre os principais insumos originados da pesquisa, pode-se observar que 55% dos empreendedores não elaboraram um plano de negócios, 38% não possuíam conhecimento sobre os seus concorrentes e 61% dos empresários não buscaram ajuda de instituições ou pessoas para abertura do negócio. Sendo clara a análise de que grande parte dos empreendedores apresentam déficits de conhecimento a cerca de um planejamento prévio e uma gestão empresarial, a gestão estratégica tem sido exaustivamente estudada, por conseguinte, em inúmeras pesquisas e publicações nos últimos anos.

Além de se entender e olhar para os ambientes internos e externos, faz-se necessário, devido ao aumento de competitividade atual, que a gestão disponha de ferramentas que forneçam informações rápidas, de forma integrada em toda a organização e que gerem ação para orientar aos objetivos. Neste contexto, a ferramenta de gestão Balanced Scorecard (BSC) apresenta-se como de extrema utilidade e ótima aplicação. O BSC traduz as estratégias da empresa em termos operacionais para todos os níveis da organização, utilizando indicadores de desempenho e sendo desenvolvido sobre as perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. São parte dessa ferramenta objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendência e ocorrência, perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

Considerando o grande crescimento das redes de franquias no Brasil, muitas acabaram por não definir sua expansão por meio de estratégias claras e definidas e,

de modo oposto, tiveram-na definida pelo interesse do mercado e, por conseguinte, do franqueado investidor. A indefinição de estratégias claras para a franqueadora, de uma tradução destas para todos os níveis da organização e, não obstante, do entendimento do contexto específico de cada franquia pode influenciar no impacto da manutenção e crescimento dos resultados alcançados pela rede de franquias de forma espontânea. Com a busca por maior definição, alinhamento como rede, visão sistêmica e aumento dos resultados obtidos até então, faz-se necessário definir: **como definir modelo de planejamento estratégico para uma rede de franquias de barbearias do Rio Grande do Sul a partir da metodologia de BSC?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo geral desenvolver um modelo de planejamento estratégico a partir da metodologia BSC para uma rede de franquias do Rio Grande do Sul, considerando o contexto da franqueadora e franquia.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingimento do objetivo geral foram elencados os objetivos específicos listados abaixo:

- Identificar como se dá a elaboração adaptada da metodologia de planejamento para uma rede de franquias, considerando a diferença entre franqueadora e franquia;
- Validar a metodologia com um caso piloto no segmento de barbearia;
- Desenvolver mapa, objetivos, indicadores, e iniciativas estratégicas, a partir de modelo adaptado;
- Definir indicadores que permitam realizar comparações de desempenho entre unidades franqueadas para facilitar seu gerenciamento;

1.2 JUSTIFICATIVA

Dado o cenário macroeconômico trazido anteriormente, percebe-se que as redes de franquias, visando manter o crescimento apresentado, precisam definir suas

estratégias empresariais da mesma maneira que uma pequena empresa, porém, necessitam desenvolver tal estratégia de forma sistêmica: considerando a rede, a marca, o negócio de maneira geral, e, principalmente, visando englobar cada unidade franqueado e seus colaboradores. Na prática, são poucas as redes de franquias que possuem uma estratégia clara e delimitada e que esta esteja amplamente difundida na organização, sendo absorvida e aplicada pelos franqueados em suas unidades. Uma vez que ainda não há um consenso entre os especialistas sobre a quantidade e a ordem das etapas do planejamento estratégico, considerando que as abordagens costumam variar de acordo com autores e escolas da Administração, para uma empresa pequena, a maior complexidade de uma rede de franquias, dado todos seus *stakeholders*, torna este desafio ainda maior.

Com base nas revisões realizadas dos estudos até então, não há consenso e nem publicações suficientes a respeito da possibilidade, viabilidade e efetividade da aplicação de uma ferramenta de estratégia em rede de franquias, especificamente o BSC, dado a complexidade de todos os envolvidos. Com uma busca por melhoria contínua na gestão de redes de franquias e na alavancagem de seus resultados de maneira sustentável, este trabalho busca compreender como deve ser aplicada a ferramenta de BSC em uma rede de franquias, gerando conhecimento acerca de qual a melhor forma de utilização da ferramenta dada as variáveis presentes, como deve ser a estrutura e a elaboração da mesma, quais adequações se fazem necessárias, e, também, quais os resultados que esta aplicação pode gerar para a franqueadora em curto prazo. Para tal, o estudo será realizado em uma rede de franquias de barbearia do Rio Grande do Sul, tendo em vista o crescimento deste setor no Brasil e, principalmente, o crescimento desta rede específica sem definição de estratégia até o presente momento, a qual possui 26 unidades abertas e 4 contratos assinados instalados em quatro estados brasileiros. O conhecimento obtido através da aplicação deste estudo possibilitará que redes de franquias em pleno desenvolvimento e crescimento consigam organizar e ter clareza dos seus objetivos, além do entendimento de como traduzi-los para a prática a partir da possibilidade de uma ferramenta simples e prática como o BSC, numa situação complexa como uma rede de franquias com diversos franqueados.

2 REVISÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo realizar a apresentação de referenciais teóricos capazes de embasar os temas discutidos ao longo desse estudo. Serão apresentadas e revisadas algumas literaturas que abordem o processo de elaboração de estratégia e o Balanced Scorecard, além de análise acerca do surgimento do tema e do conceito de sistema de franquias.

2.1 SURGIMENTO E CONCEITO DE FRANQUIA

Através de práticas comerciais semelhantes às atuais, o sistema de franquias tem seu início no século XII, em Londres. O modo como o sistema de franchising é disseminado comumente nos dias de hoje se atribui ao período pós Guerra Civil, (século XIX), nos Estados Unidos, com a expansão da rede Sewing Machine Company (fabricante de máquinas de costura), em 1852, sendo considerada o marco inicial das franquias (BRASIL, 2006) quando a rede inicia a outorga de licenças de uso de sua marca e seus métodos de operação a comerciantes que desejavam revender os produtos em lojas exclusivas situadas em cidades e vilarejos de diversos portes e diversos locais do país norte-americano.

A origem do conceito, segundo alguns historiadores, pode, ainda, ser remetido à Idade Média, época em que a Igreja Católica e, posteriormente, os monarcas, concedem licenças ou “franquias” a senhores feudais e outros benfeitores para que, em seu nome, coletassem impostos e taxas. Dahab (1996) corrobora com tal ideia de forma que traz que a palavra franquia tem sua origem na França, e sua derivação, *franchisage*, vem de *franc*, ou seja, a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. As cidades francas, chamadas de *franche* ou *franchise*, eram cidades as quais permitiam a livre circulação de pessoas e bens, sem que fosse necessário o pagamento de taxas e impostos ao poder central e/ou à Igreja durante o feudalismo. A concessão de um privilégio ou autorização, o que abolia o estado de servidão dos servos e camponeses, havendo senhores feudais que ofereciam *letters of franchise* (cartas de franquia) às pessoas traduz, assim, o significado do verbo *franchiser*.

Em 1898, inicia-se a utilização deste sistema para a expansão dos pontos de vendas dos carros produzidos pela General Motors, dando origem ao conceito de concessionária de veículos. Vale ressaltar que, até tal momento, a venda ocorria de

forma direta ao consumidor através da montadora. No ano seguinte, a empresa Coca-Cola cria sua primeira Franquia de Produção (também chamada Franquia de Fabricação), passando a outorgar licenças para empresários interessados em produzir e comercializar seus refrigerantes em áreas geográficas definidas por contrato, de modo similar ao que é feito até a atualidade.

Nos Estados Unidos, o uso deste novo sistema se difunde no início do século XX, quando surgem, no ano de 1917, as primeiras franquias de mercearias (*grocery stores*) e, em 1921, a locadora de veículos Hertz se origina como a primeira franquia de serviços. As companhias de petróleo, na década de 30, adotam o sistema ao transformar os postos de combustível em franquias e ao autorizar a revenda de seus produtos em oficinas, momento em que tal sistema passa a se tornar mais conhecido e mais utilizado como método para expansão de rede de negócios na economia norte-americana.

Acontecimentos que elucidam a evolução do sistema são resumidos de forma rápida por Brasil (2006) no Quadro 1.

Quadro 1 - Evolução do sistema – breve resumo

DÉCADA	ACONTECIMENTOS
50	Surgiram as redes <i>Mc Donald's</i> , <i>Burger King</i> , <i>KFC</i> , <i>Dunkin Donuts</i> e outras; Grande explosão nos Estados Unidos
60	Conflitos e Leis; Algum movimento no Brasil (<i>Yázigí</i> , <i>CCAA</i> e poucas outras)
70	Internacionalização – Dos EUA para fora; Mais movimento no Brasil (<i>Ellus</i> , <i>Água de Cheiro</i> , <i>Boticário</i>)
80	Globalização; Surge a ABF – Associação Brasileira de <i>Franchising</i> ; <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 franqueador; O efeito da <i>Internet</i> nos negócios e no relacionamento entre franqueado e franqueador cada vez maior; Aprovação no Congresso da Lei 8.955.
2000 em diante	Mais consistência, franqueados e franqueadores melhor preparados; Tendência: crescimento mais lento e mais saudável.

Fonte: MDIC (2009).

Em 1994, como elucidado no quadro, o conceito de franquia no Brasil é definido pela Lei nº 8.955/94, em seu artigo 2º:

Franquia empresarial é o processo pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços, e eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo Franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício [...] (BRASIL, 1994).

Relativo ao conceito, Luiz et al. (2006, p.3) coloca: “contratos em que uma empresa (franqueador) concede o direito de uso de um ou mais elementos do seu negócio a outra empresa (franqueado). Em troca, o franqueador recebe um fluxo de receita”. Alguns termos, dessa forma, se fazem interessantes de serem esclarecidos e conceituados visando maior compreensão acerca do conceito de franquias.

Quadro 2 - Terminologias

Franqueador	É a pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios. Nos sistemas mais avançados, também são transmitidos padrões e conhecimentos necessários para a operação bem-sucedida do negócio. O conhecimento transmitido permite a um franqueado implantar, operar e administrar seu próprio negócio.
Franqueado	Pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia.
Franquia	Pessoa jurídica que participa de determinada rede, utilizando-se do sistema de franquias de um franqueador o termo ainda designa sistema ou contrato de franquias
Território	Área de atuação de uma franquia determinada em contrato firmado entre as partes, com garantia de exclusividade ou preferência do franqueado.
Royalties	Remuneração do franqueador em contrapartida à cessão e manutenção dos direitos da franquia ao franqueado
Fundo de propaganda	É um fundo cooperado, administrado pelo franqueador, podendo ter também a participação de franqueados, constituído especificamente para viabilização de ações de marketing e publicidade da rede.
Circular de Oferta de franquia	Documento obrigatório pela lei de franquias 8.955 que contém todos os dados e informações necessárias para o candidato a franqueado poder analisar a oportunidade de investimento em determinada franquia.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de BRASIL (2006).

As franquias são uma forma alternativa para o lançamento independente de produtos e serviços já existentes em um novo mercado (LUIZ et al., 2006) e, uma vez que possuem características pré-existentes, auxiliam na redução das incertezas e estabelecem um formato de negócio a ser seguido, promovendo a redução dos riscos. O franchising pode ser definido como uma das muitas estratégias da qual uma organização pode fazer uso para expandir seus resultados, otimizando as competências por ela desenvolvidas ao longo de sua existência, cobrindo o mercado e escoando de forma eficaz seus produtos e/ou serviços (CHERTO et al., 2006, p. 23).

No Brasil, conforme Rocha e Silva (2008), há alto nível de mortalidade de empresas perto do seu terceiro ano de atividade. Este fato se deve a alguns aspectos como: alta concorrência e competitividade acirrada causada principalmente pela globalização de mercado. As franquias, assim como qualquer outro tipo de empreendimento, demandam planejamento para que suas atividades possam ser realizadas de maneira eficiente, atingindo os objetivos e crescendo da forma esperada.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo que possibilita o alcance de uma situação futura de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, e com a melhor concentração de esforços e recursos pode ser denominado como o processo de planejamento estratégico. O planejamento se constitui, segundo Chiavenato (2004), na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz.

A afirmação de que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”, realizada pelo general chinês Sun Tzu mostra uma das primeiras citações do termo estratégia (CAMARGOS, DIAS, 2003). Em grego antigo, a palavra *strategia* tem sua definição por “qualidade e a habilidade do general”. Sua etimologia se apresenta no Quadro 3.

Quadro 3 - A origem grega da palavra estratégia

<i>Stratós/stratia</i>	Exército acampado
<i>Stratéia</i>	Expedição/campanha
<i>Strategeo</i>	Liderar como um general
<i>Strategós</i>	Comandante de exército
<i>Strategia</i>	Qualidade e habilidades do general

Fonte: Serra, Torres e Torres (2002).

Minzberg e Quinn (2001) apontam que *strategos* definia um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, teve seu significado alterado para "a arte do general", referindo-se às habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Em 450 a.C., o termo passou a significar habilidade administrativa e de gestão (liderança, oratória e poder). Mais tarde, à época de Alexandre Magno (330 a.C.), se referia às habilidades de empregar forças para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global (EVERED, 1983 apud QUINN, 2001).

O conceito "estratégia" evoluiu ao longo do tempo, acompanhando a evolução das organizações, empresas e ambiente. Somente na década de 1950 o termo foi aplicado nos negócios a partir da ideia de que as estratégias necessitavam ser planejadas (BARCELLOS, 2001). Na década de 1960 duas abordagens distintas surgem nas publicações das estratégias empresarias. A primeira abordava técnicas e a utilização de ferramentas de planejamento e possuía como pioneiros Ansoff, Ackoff e Steiner. De outro lado, Chandler concentrava seu estudo no progresso e desempenho das empresas, desenvolvendo bases de dados e baseando-se em teorias econômicas (WHITTINGTON, 2004).

Estratégia em organizações como campo de estudos é muito mais recente que a sua atual prática (RUMELT, SCHENDEL; TEECE, 1994), e seu conhecimento está em construção. No âmbito acadêmico, o tema "estratégia" é introduzido e estudado como uma disciplina na década de 1970, tendo grande crescimento nas décadas seguintes. Em 1972 a divisão de "Política e Planejamento de Negócios", BPP, em inglês, do *Academy of Management* americano, possuía metade do tamanho de suas três outras maiores divisões. Contudo, em 1991, esta divisão passou a se denominar "Estratégia e Política de Negócios", e representava a segunda maior divisão daquela academia. O surgimento destas várias escolas de pensamento sobre a estratégia

ampliou ainda mais a complexidade e abrangência associadas ao termo “estratégia” (JOHNSON et al., 2007).

O conceito de estratégia possui diferentes conotações e concepções em diferentes contextos. Considerando sua importância, abrangência e complexidade, não há definição única universalmente aceita para o termo que possa resumir todas as particularidades de sua utilização (MINTZBERG E QUINN, 2001), embora existam diversas definições reconhecidamente válidas.

Mintzberg (2001), não definindo apenas um conceito, propõe cinco definições distintas: estratégia como plano, como manobra (do inglês *ploy*), como padrão, como posição e como perspectiva. Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso, sendo a essência da estratégia a construção de uma postura ao mesmo tempo forte e flexível o suficiente a ponto de capacitar a organização a alcançar seus objetivos maiores a despeito da imprevisibilidade das pressões externas.

Em meados da década de 60, Ansoff considerava o conceito de estratégia como uma inovação na área administrativa, e a determinava como um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional (ANSOFF, 1965). Em Oliveira (2007, p.182): “estratégia é caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente”.

Kaplan e Norton conceituam estratégia como:

A escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.38)

O enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à administração estratégica a partir da década de 80

(FERREIRA et al., 1997), surgindo com o intuito de conservar os benefícios propiciados pelo planejamento estratégico, porém combatendo suas imperfeições. A administração estratégica apresenta o objetivo máximo do desenvolvimento dos valores da corporação, da sua capacitação gerencial, das suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e dos seus sistemas administrativos, que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional (FISCHMANN, 1987).

Para Ansoff e McDonell (1990), a gestão estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, compreendendo o posicionamento da organização por meio da estratégia e do planejamento; resposta estratégica em tempo real por meio da gestão de problemas; e gestão sistemática da resistência durante a implementação da estratégia.

Segundo Oliveira (1993), a administração estratégica é a administração do futuro, que proporciona a atuação interativa da empresa com os fatores ambientais em constante mutação, distanciando-se cada vez mais da administração tradicional. Desta forma, o processo de administração estratégica deve ser flexível para poder, caso necessário, ser reavaliado.

Porth (2002), por sua vez, considera que a gestão estratégica pode ser definida como um processo entreposto de formulação, implementação e avaliação das decisões que habilitam as organizações a definir e alcançar sua missão, e ultimamente para a criação de valor. O processo foca em questões fundamentais sobre a organização: “O que é seu negócio? O que quer tornar-se? Quem são seus consumidores? O que cria valor para eles? ”. Assim, com a resposta a essas perguntas, o processo de gestão estratégica ajuda a estabelecer a direção futura da empresa, tendo como foco a geração de valor para a organização e seus clientes.

Mintzberg (2001) traz que as organizações devem compreender o passado com o objetivo de gerenciar o futuro, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores, serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. Portanto, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbramento do futuro da organização. Tiffany e Peterson (1998) afirmam

que o planejamento estratégico é uma ferramenta que fornece à organização uma visão específica do futuro, através da análise do setor de atuação, do mercado, dos concorrentes, dos produtos e serviços, dos valores a serem oferecidos ao cliente, das vantagens a longo prazo, da lucratividade, entre outros aspectos, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades.

O planejamento pode ser classificado a partir das posições de diferentes níveis hierárquicos da organização, como estratégico, tático e operacional. A elaboração da estratégia empresarial é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos (FERREIRA et al., 1997), o qual pode ser realizado através de diferentes metodologias.

Não se há consenso entre os especialistas sobre o modelo, quantidade e a ordem das etapas para definição de estratégia de alguma empresa, uma vez que as abordagens costumam variar de acordo com autores e escolas da Administração. Os processos de definição, implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constante mudança. Desta forma, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema de orientação dentro do fluxo de decisões empresariais (OLIVEIRA, 1991).

Em relação às diversas metodologias do processo estratégicos presentes na literatura, percebe-se que a forma e ordem das metodologias propostas se distinguem, contudo, seguem lógicas de elaboração similares. Elas iniciam através da determinação dos objetivos da organização, realizando, na sequência uma análise do ambiente inserido e, por fim, a formulação das estratégias para alcançar seus objetivos. Terence (2002) desenvolve síntese comparativa de várias metodologias encontradas na literatura, apontando que as etapas principais, muitas vezes com denominações distintas, estão presentes em todas elas, apresentadas na tabela 1.

Quadro 4 - Etapas das metodologias

Fischmann	Oliveira	Certo & Petter	Bethlem	Thompson Jr & Strickand III
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do Ambiente	Sustentação da estratégia empresarial	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos Objetivos e metas		Estabelecimento da diretriz organizacional (missão e objetivo)		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração das estratégias
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção de estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Terence (2002).

De forma sucinta, a definição de uma estratégia empresarial se dá pelo estabelecimento de metas, objetivos e planos de ação desenvolvidos a longo prazo que orientarão a empresa de forma sistêmica. Em busca do atingimento dos objetivos das organizações de forma eficiente, diversas metodologias foram elaboradas para desenho e definição de Planejamentos Estratégicos. No sistema de franquias, ao projetar o futuro da rede de franquias, é imprescindível que o gestor tenha claramente descrito os seus objetivos em relação à marca. Assim, serão apresentados dois modelos relevantes e consolidados na atualidade para definição de objetivos e estratégia: o Objective Key Results (OKR) e Balanced Scorecard (BSC).

2.2.1 OBJECTIVE KEY RESULTS – OKR

A metodologia de OKR (Objectives and Key Results – Objetivos e Resultados-Chave) é uma estrutura de definição de metas que ajuda as organizações a definir e rastrear objetivos e seus resultados. Embora o conceito desta metodologia tenha sido

desenvolvido na década 1970 por Andy Grove, de acordo com seu livro *High Output Management*, ela se tornou amplamente difundida com John Doerr a partir de sua utilização no Google, primeira de muitas empresas de tecnologia as quais vieram a adotar este sistema.

O modelo de gestão ágil de desempenho com foco em resultados baseia-se em um sistema de metas coletivas e individuais, que convergem para a busca de metas globais de uma organização. Os OKRs estão intrinsecamente ligados ao planejamento estratégico, uma vez que os objetivos devem ser elaborados de acordo com a visão e a missão da empresa, os quais servem como guia para todas as metas e decisões da corporação. Lamorte (2015) a define como uma metodologia que trabalha para que os colaboradores criem alinhamento entre si e suas equipes baseada em gerenciamento de resultados, através de entregas mensuráveis de valor, que levam as organizações ao estado desejado futuro.

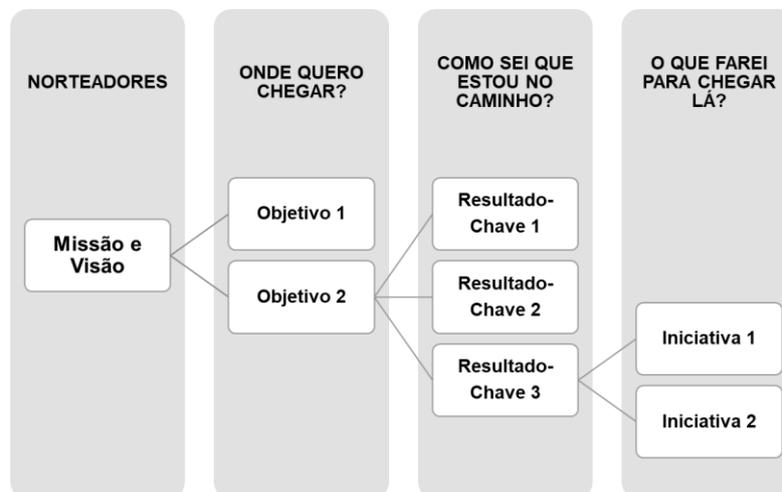
Os OKRs compreendem dois principais aspectos: um objetivo - meta claramente definida, e de três a cinco resultados principais - medidas específicas usadas para rastrear o cumprimento dessa meta (WOTDKE, 2016). Em conjunto, definirão, de forma individual ou coletiva, como atingir os objetivos de uma organização através de ações concretas, específicas e mensuráveis. Para Doerr (2018), a fórmula principal para estabelecer as metas é definir a sentença: “Eu vou (objetivo) medido por (conjunto de resultados-chave)”.

O método surge como proposta de resposta às seguintes perguntas: “Onde queremos (como empresa) chegar?”, a qual balizará a definição do objetivo, e “Como saberemos se estamos chegando lá?” definindo o resultado-chave. De acordo com Niven e Lamorte (2016), os objetivos devem ser ambiciosos, aspiracionais e qualitativos, com o intuito de impulsionar a organização em uma direção desejada.

Conforme explicado por Doerr (2018, p.31), o sistema elaborado por Grove tem premissas simples: "O resultado chave tem que ser mensurável, então no fim, você pode olhar sem dúvidas: Eu realizei ou não? Sim? Não? Simples. Sem julgamentos". Os resultados-chave são um conjunto de métricas que, se alcançados, terão concluído o objetivo principal definido pela empresa e ilustram à organização se o objetivo está sendo atingido de acordo com o esperado de forma quantitativa. Devem, dessa forma,

ser mensuráveis em unidades numéricas ou escala percentual, flexíveis, transparentes e ambiciosos e precisam ser compreendidos como um indicador de desempenho. Considerando a premissa de que para atingir o objetivo se faz necessária a conclusão de todos os resultados chave, a construção destes deve ser realizada com muita atenção visando evitar que, ao final, os resultados tenham sido atingidos em sua totalidade, mas o objetivo não tenha sido concluído. As iniciativas, por sua vez, descrevem o que precisa ser realizado como projetos, atividades e atitudes, para atingir o objetivo desejado. A visão geral da metodologia e sua relação entre etapas é apresentada na figura 1.

Figura 1 - Estrutura OKRs



Fonte: Elaborado pela autora.

A metodologia, segundo Niven e Lamorte (2016), se baseia em uma comunidade colaborativa de compartilhamento constante de melhores práticas. Para isso, o sistema proposto possui como característica grande flexibilidade em suas formas de aplicação. Podendo ser determinados com diferentes frequências (mensais, trimestrais, semanais, anuais), os OKRs auxiliam a delimitar e monitorar os objetivos da organização, analisando e observando o caminho percorrido até o objetivo traçado. Possuem, então, como grande finalidade o intuito de oportunizar que os membros da organização trabalhem pela mesma visão, com prioridades e caminhos claros, buscando aumento do engajamento a partir de uma melhor compreensão de metas e impacto das atividades por parte da equipe no desempenho da organização.

Os OKRs podem ser divididos em níveis organizacionais, aqueles que guiarão toda a empresa em prol dos resultados desejados, devendo inspirar e motivar a

empresa, e departamentais, em que as metas são direcionadas à atuação de cada time e, portanto, é preciso ter objetivos mais específicos alinhados com o propósito da companhia e individuais focados na performance do colaborador. Todos os OKRs da empresa devem ser divulgados na presença de todos dentro da organização, ou seja, todos os colaboradores devem possuir conhecimento dos OKRs. De forma semelhante, a revisão dos OKRs deve ser feita com todos os funcionários, os quais devem seguir o critério de objetivos S.M.A.R.T. (*Specific, Measurable, Aspirational, Relevant, Time-based*).

O método é definido por algumas características como: o foco na comunicação, buscando o alinhamento das expectativas da empresa com os colaboradores de forma pública a partir de linguagem simples, clara e transparente; os ciclos curtos, normalmente trimestrais, e acompanhamento constante (GROVE, 1983 apud DOERR, 2018), ao acompanhar e gerir o progresso em tempo real e buscar corrigir os erros de forma mais rápida que os métodos tradicionais, com foco em resultados e performance, considerando a necessidade das organizações de se adaptarem agilmente com o mercado externo; a priorização e disciplina, visto que um dos grandes benefícios é geração de foco na organização, e, para isso, os OKRs criados devem ser limitados e pensados de forma a impulsionar a equipe a sair de sua zona de conforto e direcionar ao desenvolvimento e evolução no método de trabalho; e o desdobramento e engajamento, uma vez que a criação dos OKRs não deve ser determinada apenas pelo nível estratégico e repassada ao nível operacional, denominado como método de desdobramento “*top-down*”. De forma contrária, deve ser uma prática conjunta com os colaboradores, havendo um percentual dos objetivos definidos de forma “*top-down*”, e, de forma complementar, os níveis táticos e operacionais devem definir demais objetivos, a partir de desdobramento “*bottom-up*”, gerando engajamento e propósito para cada colaborador. Em diversos aspectos, é possível encontrar pontos em comum com outros métodos, porém as diferenças que se encontram no OKR fazem dele mais eficaz para os desafios dos negócios da empresa e para os colaboradores na atualidade (MELLO, 2016).

2.2.2 BALANCED SCORECARD E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

A ferramenta de Balanced Scorecard, ou BSC, possibilita que se mapeie a estratégia de uma organização em objetivos estratégicos e estes em indicadores de

desempenho que permitem aos gestores visualizar a empresa sob várias perspectivas, resultando na capacidade de traduzir e implementar a estratégia para alinhar esforços e metas em busca de melhoria contínua, criação de valor e crescimento.

A maioria das organizações utilizavam, até a década de 90, métodos de avaliação baseados fundamentalmente em indicadores financeiros, sem considerar fatores não quantificáveis e subjetivos, mas que possuem grande impacto sobre os resultados. Este fato, por muitas vezes, acabava por não levar o negócio ao atingimento dos seus objetivos, visto que tais aspectos eram subestimados. Desenvolvendo uma ferramenta com visão sistêmica e holística da estratégia, Kaplan e Norton possibilitaram a determinação de objetivos, valores, missão e um guia horizontal e vertical, de forma a abarcar toda a empresa intrinsecamente para a execução do plano que a guia. Como conceituado pelos autores:

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O 'scorecard' cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.25)

A ferramenta inclui indicadores financeiros (resultado das ações do passado) e operacionais (satisfação dos clientes, processos internos e capacidade de aprender e melhorar), ou seja, além de mostrar o desempenho da empresa no passado, também inclui atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro (KAPLAN; NORTON, 2008) e tem sua aplicação para a implementação da estratégia, visando descrevê-la e alinhar-se a toda a organização.

A construção do BSC, de acordo com seus criadores, ocorre em seis estágios distintos:

- 1) Desenvolvimento da estratégia: missão, valores, visão; análise estratégica; formulação estratégica;
- 2) Planejar a estratégia: mapa estratégico/temas estratégicos; indicadores e metas; iniciativas;
- 3) Alinhar a organização: comunicação e comprometimento da organização e

unidades com os objetivos;

- 4) Planejar operações: melhoria dos processos-chave; planejamento das vendas; plano de alocação de recursos; orçamentação;
- 5) Monitorar e aprender: avaliações da estratégia e operacionais;
- 6) Testar e adaptar: análise da lucratividade; correlações estratégicas; estratégias emergentes.

O processo de formulação de BSC, como trazido anteriormente, deve ocorrer no sentido da missão para os objetivos operacionais. Faz-se, então, uso do mapa estratégico, ferramenta gráfica expositora dos pontos críticos das quatro perspectivas, considerada pelos autores como elo entre a formulação e execução da estratégia, ao mostrar suas inter-relações de causa e efeito que culminam no cumprimento da missão e na visão de longo prazo. Conforme Kaplan e Norton (2004, p.81):

O mapa estratégico do Balanced Scorecard explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do Balanced Scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 81)

Desdobram-se, então, os objetivos estratégicos (o que a estratégia define para ser alcançado em cada perspectiva), em indicadores (como será medido o progresso em um determinado objetivo estratégico), metas (qual o valor deverá ser alcançado em cada indicador) e plano de ação (o que deverá ser feito para facilitar o alcance da meta estipulada para um determinado indicador).

Estruturada em suas quatro perspectivas inter-relacionadas que, de acordo com Kaplan e Norton, formam um conjunto coeso e interdependente ao inter-relacionar seus objetivos e indicadores e gerar um diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e finaliza na perspectiva financeira, a ferramenta facilita a compreensão e desdobramento da estratégia.

A perspectiva financeira destina-se a avaliar a lucratividade da estratégia, buscando responder questões sobre como os acionistas percebem a organização e de quais são os objetivos financeiros que deverão ser alcançados do ponto de vista destes. Como exemplos de indicadores financeiros para tal perspectiva, encontram-

se o ROI, a lucratividade e, subsequentemente, a redução de custos e aumento de receita, além de demais aspectos financeiros.

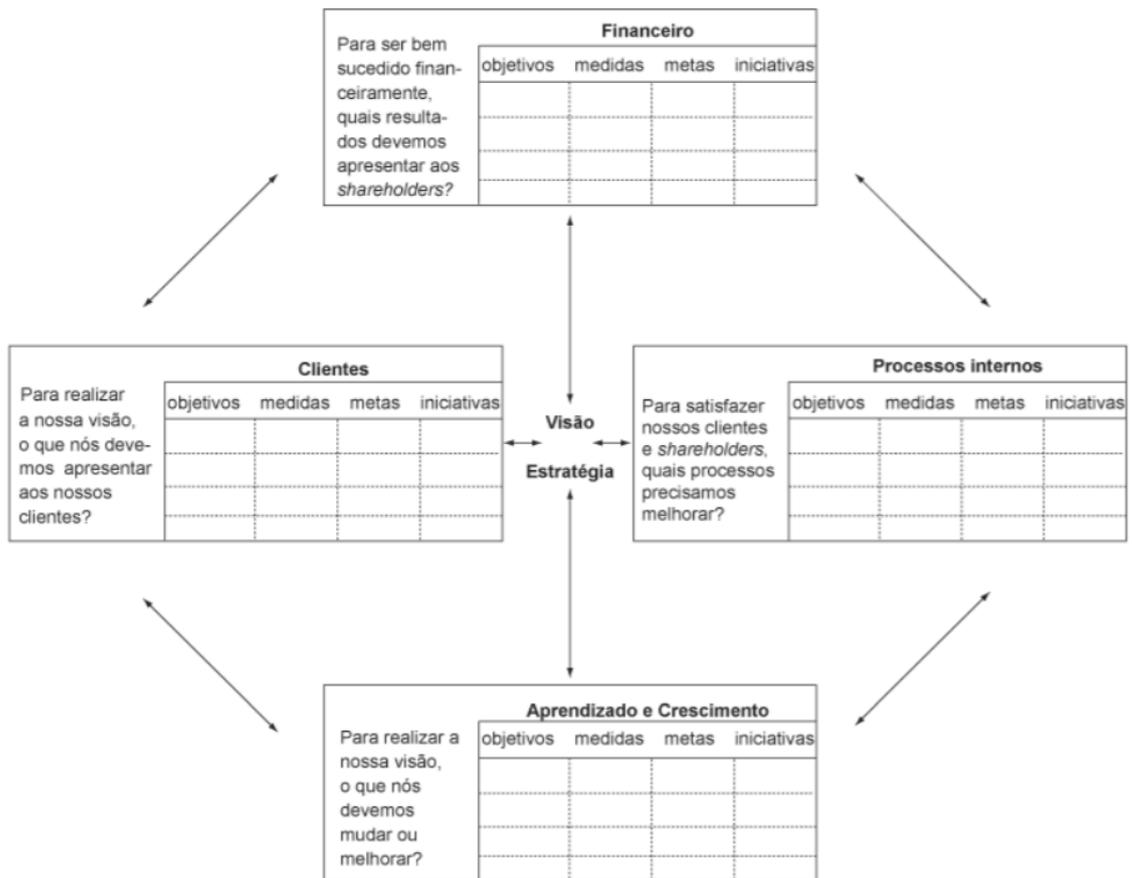
A perspectiva dos clientes busca por identificar os aspectos essenciais para seus clientes, seu público-alvo, e como atender as suas necessidades. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam a participação de mercado, aquisição, retenção, fidelidade e nível de satisfação dos clientes.

A perspectiva dos processos internos responde quais são os processos críticos para satisfazer os clientes e acionistas da organização e, para tal, deve ser elaborada posteriormente às perspectivas financeira e dos clientes, visto que fornecerão guias para seus objetivos. De acordo com Faria (2007, p. 19): “Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes”.

A perspectiva do aprendizado, por fim, destina-se a elucidar como a organização deve inovar e evoluir para atingir seus objetivos estratégicos e ter conhecimento para tal, identificando a infraestrutura necessária para dar base ao crescimento e melhorias em longo prazo. Nível de satisfação, lucratividade por funcionário, rotatividade, capacitação e treinamento dos funcionários são alguns dos indicadores a serem considerados.

Proposta por Kaplan e Norton (2004), a figura 2 mostra as quatro perspectivas, os questionamentos que devem ser realizados em cada uma, seus objetivos, medidas metas e iniciativas, e seu relacionamento com a visão e a estratégia adotadas pela organização. Como vantagens claras da utilização da metodologia, percebe-se a tradução da estratégia em indicadores e aspectos mensuráveis de forma a permitir a disseminação da estratégia definida a todos os participantes da empresa, os quais terão seus objetivos, metas e ações individuais alinhados com os objetivos estratégicos da organização, dada a inter-relação das perspectivas.

Figura 2 - As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Faria (2007) - Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo visa clarificar o processo pelo qual este trabalho será desenvolvido de modo a atingir seu objetivo geral e seus objetivos específicos. Buscando metodologia adaptável ao contexto de uma franqueadora para definição de sua estratégia e sistema de gestão de desempenho, esta pesquisa se caracteriza como aplicada, no que tange sua natureza, qualitativa, no que se refere ao problema, e exploratória, em relação ao seu objetivo.

A pesquisa é definida como aplicada por gerar conhecimentos para aplicação prática, objetivando a solução de problemas específicos (TERENCE, 2002). A definição qualitativa oriunda de considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, de não requerer a utilização de métodos e técnicas estatísticas e de se tomar o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados. Richardson (1985 apud TEIXEIRA E PACHECO, 2005, p. 61) destaca a metodologia qualitativa como forma de “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

A classificação deste estudo como pesquisa exploratória deve-se a proporcionar maior familiaridade com o problema, no intuito de torná-lo explícito a partir de levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas vinculadas à questão estudada (SILVA & MENEZES, 2000). Em relação aos procedimentos técnicos, foi realizada pesquisa bibliográfica mediante livros, artigos e publicações visando possuir conhecimento sobre o conteúdo existente. A pesquisa bibliográfica é, segundo Fonseca (2012), a pesquisa realizada em todo o tipo de material tornado público a respeito do tema que se propôs a estudar. Para Cervo e Bervian (1983) a pesquisa bibliográfica pode ser definida como aquela que busca explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos.

Este estudo se caracteriza, também, como um estudo de caso para uma franqueadora do ramo de barbearias do estado do Rio Grande do Sul. Gil (1999, p. 57) define o estudo de caso como um “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos

considerados.”. De acordo com Runeson e Host (2009), as principais características do estudo de caso são: é flexível, pois trata características complexas e dinâmicas dos fenômenos do mundo real; suas conclusões são baseadas em uma clara cadeia de evidências, seja qualitativa ou quantitativa, coletada de múltiplas fontes de dados de uma maneira planejada e consistente; e acrescenta ao conhecimento existente, baseando-se na teoria previamente estabelecida, se tal existir, ou pela construção de teoria.

3.1 COLETA DOS DADOS

Para desenvolver um modelo de estratégia a partir da metodologia BSC para uma rede de franquias de barbearia do Rio Grande do Sul, este estudo teve como seu processo de coleta de dados o roteiro adaptado de Kaplan e Norton (1997) em suas obras que tratam do BSC. O processo de coleta de dados foi realizado por meio de revisão bibliográfica, coleta de dados secundários e, também, através de entrevistas semiestruturadas.

A revisão da literatura teve como principal objetivo conhecer as dificuldades e desafios para se implementar um sistema de gestão do desempenho que se adapte à realidade de uma equipe de franqueadora, sobretudo utilizando o framework do BSC. A partir desse estudo foi possível elaborar o roteiro semiestruturado da entrevista em profundidade e embasar as outras fontes de coleta de dados.

A entrevista semiestruturada é um dos principais meios para o pesquisador realizar a coleta de dados de acordo com Trivínos (1987). A ferramenta caracteriza-se por questionamentos básicos, apoiados em teorias e questões que interessem à pesquisa e, ao mesmo tempo, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas questões as quais surgem à medida em que as respostas do entrevistado são recebidas. Neste estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas presenciais. Nelas foram reunidos presencialmente os dois sócios e dois gestores da empresa visando a realização de análise interna e definição da estratégia com perguntas balizadoras a todos os presentes. Estes respondiam individualmente, num primeiro momento, às perguntas elaboradas pela autora delimitadas no Apêndice B as quais foram desenvolvidas com o objetivo de entendimento da situação atual do negócio e da definição de visão e objetivos futuros alinhados à metodologia de BSC.

Posteriormente, as respostas individuais foram compartilhadas com todo o grupo e, então, foram agrupadas as respostas similares, gerando novas perspectivas e complementos ao que fora posto. Num segundo momento, foram realizadas oito entrevistas exploratórias individuais com os sócios e funcionários da equipe da franqueadora, o que permitiu maior liberdade nas respostas sobre a estrutura atual da empresa. O instrumento utilizado para aplicação da entrevista encontra-se no Apêndice A, elaborado pela autora buscando a compreensão, de forma sistêmica, acerca da situação específica do funcionamento das áreas e dos funcionários e o domínio de pontos fortes e de melhorias da empresa. A coleta destas informações ocorreu por meio de vídeo-chamada. Houve, também, a coleta de dados secundários, através de documentos internos da franqueadora, assim como materiais de expansão da mesma.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa realizada caracteriza-se como qualitativa e, por esta razão, a análise dos dados foi feita a partir da interpretação dos dados coletados no trabalho de campo. A partir do roteiro proposto, o qual será apresentado a seguir, foi possível, ao longo das etapas, analisar as principais conclusões e definições embasadas nas respostas e dados coletados. Com isso, visando a proposição de gestão estratégica com o uso do BSC numa rede de franquias, a partir das adaptações vistas como necessárias ao longo da pesquisa, realizou-se, então, a definição de objetivos e indicadores, a partir da missão e da visão, de ações e estratégias, assim como definição das perspectivas com base na metodologia do BSC.

3.3 METODOLOGIA PROPOSTA

Considerando as metodologias de planejamento estratégico apresentadas, constata-se que, além de existir variação de conceitos, etapas, abrangência e outros aspectos, o principal ponto a ser considerado é a forma como esta metodologia será aplicada na franqueadora visando o alinhamento com as unidades da rede. Assim, a elaboração do roteiro deve se caracterizar por sua praticidade e importância a partir da adequação às especificidades da franqueadora. Essas especificidades se dão pelo

fato de a franqueadora possuir a responsabilidade de definir as diretrizes bases do negócio, como a missão, visão e estratégia, cabendo aos franqueados a implementação das ações sugeridas, controle e acompanhamento de indicadores e engajamento da equipe nos norteadores. O roteiro proposto aborda as fases da elaboração do planejamento estratégico na franqueadora, assim como definição de métodos de controle e avaliação, não considerando, portanto, a etapa de implementação, e foi desenvolvido conforme as etapas abaixo descritas.

3.3.1 ANÁLISE EXTERNA - DADOS SETOR DE BARBEARIAS

Nesta etapa é realizado o levantamento de dados históricos e secundários do setor de barbearias brasileiro para contextualização da realidade deste mercado. Ela teve como objetivo obter melhor compreensão do mercado em questão. A partir destas informações, serão definidas ameaças e oportunidades existentes no negócio.

3.3.2 ANÁLISE INTERNA

Essa etapa tem por objetivo estudar a empresa em que será feita a implementação do BSC, analisando sua estrutura e organização, visando observar onde estão as suas limitações e oportunidades para melhoria. Assim, foi avaliada a forma de atuação vigente através de suas áreas e seus pontos fortes e fracos.

3.3.3 DEFINIÇÃO NORTEADORES

A etapa de definição de norteadores estratégicos da empresa corresponde ao estabelecimento da missão e visão da empresa. Para definir a missão, buscou-se delimitar a razão de ser, a qual compõe-se das seguintes informações: o que a empresa faz, a quem ela atende e qual é o seu diferencial (TERENCE, 2002). Segundo Kaplan e Norton, a visão se traduz nas aspirações aos resultados futuros.

3.3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

Nesta etapa, o foco se deu na definição dos objetivos estratégicos e distribuição destes das quatro perspectivas utilizadas através de entrevista com sócios e gestores, tornando clara para a equipe os objetivos da organização. Posteriormente, foram elaborados os indicadores de desempenho para cada objetivo estipulado, juntamente

com os períodos em que serão medidos. Também, foram definidas as metas que devem ser atingidas para que os objetivos sejam cumpridos, assim como as iniciativas que devem ser executadas pela equipe, após priorização.

3.3.5 ELABORAÇÃO MAPA ESTRATÉGICO

Com a definição de objetivos estratégicos, seus indicadores e metas e, também, as iniciativas a serem desempenhadas, foi elaborado um mapa estratégico para a empresa. O mapa visa auxiliar a transmissão da estratégia da empresa, ilustrando a relação de causa e efeito entre as perspectivas analisadas e mostra como os objetivos se inter-relacionam.

3.3.6 MÉTODO DE GESTÃO E ACOMPANHAMENTO FRANQUEADO

A medida que a estratégia será executada, se faz necessário o acompanhamento para monitorar o andamento dos planos desenhados, assim como para aprender e monitorar sobre problemas e desafios inerentes a toda organização. Também, é importante alinhar e motivar os franqueados, visto que fazem parte da rede em questão. Foram definidos métodos de acompanhamento com os franqueados e internos da franqueadora visando a potencialização da estratégia e o acompanhamento constante. A franqueadora “deve assegurar o crescimento e sustentabilidade da empresa franqueadora e dos seus franqueados por meio da avaliação contínua de sua estratégia, estrutura e capacitação.” (RIBEIRO et al., 2013)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados da pesquisa, evidenciando a criação de um sistema de gestão de desempenho alicerçado no instrumento gerencial Balanced Scorecard. Será apresentado, primeiramente, um breve histórico da empresa e sua estrutura organizacional. Após, serão apresentadas as etapas para a criação do sistema de gestão do desempenho e seu mapa estratégico, resultantes das reuniões realizadas na empresa.

4.1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O estudo de caso foi realizado em uma franqueadora do segmento de barbearia. A empresa é pioneira no Rio Grande do Sul, tendo o primeiro espaço exclusivo ao público masculino ao inaugurar sua primeira sede em setembro de 2014 com dois sócios que, inicialmente, tinham como objetivo complementar suas rendas. Um dos sócios, após morar um período em Florianópolis, teve contato com um conceito de barbearia que se diferenciava no atendimento e espaço em relação aos “barbeiros de bairro” e, também, não era um salão de beleza, únicos tipos de espaços em que, naquela época, os homens cortavam seus cabelos.

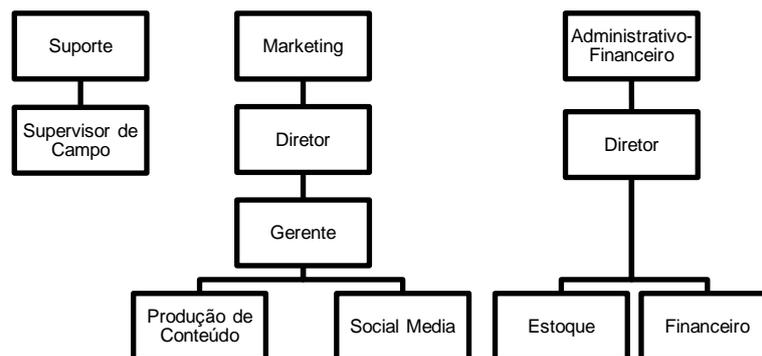
A partir dessa inspiração, os sócios se uniram e, em menos de um mês, já haviam sua marca e seu conceito definidos, os quais foram baseados na máfia italiana. Com uma nova proposta para a cidade de Porto Alegre, diversos clientes surgiram aprovando e validando o modelo. Um destes clientes questionou aos proprietários sobre a possibilidade de venda de franquias, pois desejava implantar uma da rede em questão em sua cidade. Com este interesse, os sócios iniciaram o processo de formatação para expansão em franquias e, hoje, já é uma das maiores redes de barbearias do país com 26 unidades em funcionamento e 4 unidades comercializadas, tendo recebido o título de a Segunda Melhor Barbearia do Brasil (Revista Cabelos & Cia 2018), maior prêmio de beleza da América Latina. Em relação ao ano anterior, a rede teve crescimento de aproximadamente 7% em seu faturamento.

O compromisso da empresa é “fazer com que o cliente se sinta ‘em casa’”. Se consideram mais que uma barbearia, um clube com bar, videogame, sinuca e

tatuagem. Todos os detalhes do ambiente são pensados, segundo os sócios, para o homem sentir-se à vontade em um momento único, tranquilo e especial em meio a correria do dia a dia, com os amigos. Desta forma, ser um franqueado implica em fazer um investimento em uma marca forte com know-how que está desde de 2014 no mercado de beleza masculino, com foco total no atendimento ao cliente, que, hoje, conta com canal exclusivo para atendimento ao franqueado e equipe de suporte direcionada ao aumento da performance dos resultados das unidades.

A estrutura organizacional da empresa franqueadora é distribuída em três áreas: suporte, marketing e administrativo-financeiro. A departamentalização tem como objetivo unir atividades e funções que sejam compatíveis em função da criação de departamentos, permitindo ao gestor aumentar a eficiência em sua gestão (BELTRAME, 2005). O organograma abaixo apresenta o quadro de pessoal o qual, hoje, possui seis funcionários e dois sócios-diretores. Os funcionários são organizados por funções e os diretores possuem trabalho de estratégia e gerencial, mas, também, separam-se nas áreas de marketing e administrativo-financeiro.

Figura 3 - Organograma da empresa



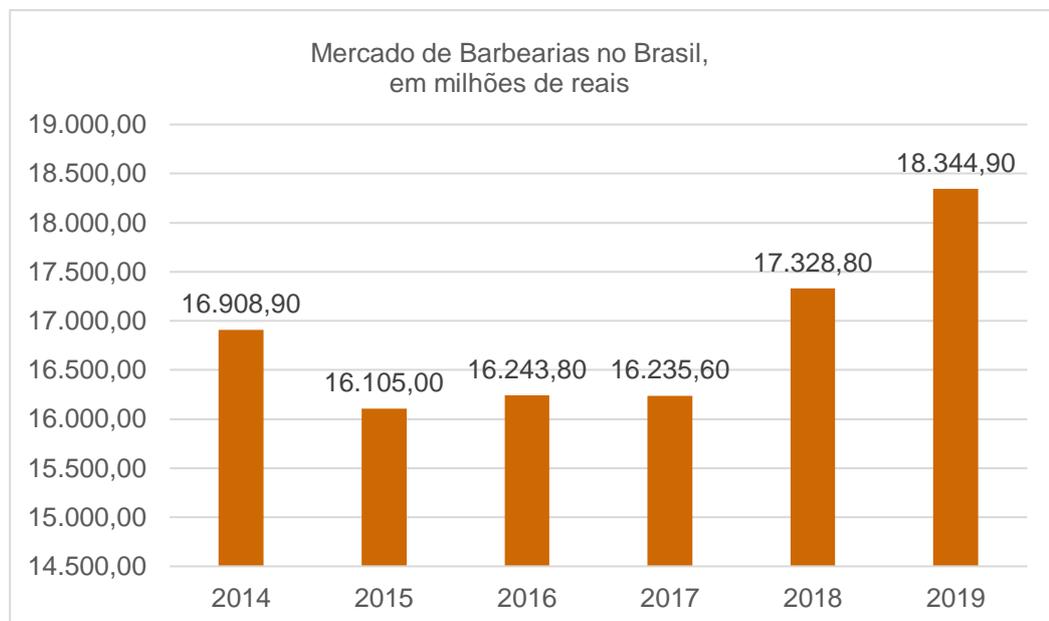
Fonte: Elaborado pela autora.

Os serviços oferecidos nas unidades são: corte, corte infantil, dia do noivo, barba, sobrancelha, pacotes de corte e corte e barba, escola progressiva, relaxamento, pigmentação, tatuagem, *barber delivery*, além da venda de produtos para cabelo e barba, como ceras, perfumes, bonés, gel e shampoo. Em média, o percentual de venda destes serviços se encontra em 9%, considerando todas as unidades da rede.

4.1.2 ANÁLISE EXTERNA – DADOS DO SETOR DE BARBEARIAS NO BRASIL

Nesta etapa avaliou-se o crescimento e faturamento do segmento de barbearia no Brasil. Entre 2011 e 2016 o faturamento da parte masculina do setor de beleza no Brasil cresceu 94,4%, conforme dados de 2017 da Euromonitor Internacional. Segundo a ABF, Associação Brasileira de Franchising, o segmento de saúde, beleza e bem-estar teve crescimento médio de 10% na última década, chegando a atingir um faturamento de R\$100 bilhões. Destes, 30% do faturamento vem do público masculino. Estes dados, corroborados pelo valor de mercado ao longo dos anos com base em dados da Euromonitor, conforme figura 4, demonstram a tração no mercado e ascensão das barbearias relacionada, principalmente, à valorização da estética masculina no mercado de beleza, a qual esteve, durante muito tempo, restrito ao universo feminino. Percebe-se, através do tempo, a procura por barbearias em que os homens ficam mais à vontade a partir das identidades com características masculinas dos espaços, focados no embelezamento dos clientes. Esses estabelecimentos oferecem também serviços inovadores de barba e são considerados mais do que barbearias e locais para realizar o corte de cabelo, mas uma experiência e espaço para momentos de convivência para os homens.

Figura 4 - Gráfico do valor de mercado



Fonte: Elaborado pela autora através de dados do Euromonitor.

O crescimento apresentado é percebido não somente nos serviços, mas também nos produtos relacionados a este perfil de consumo. No Brasil, a venda

de cosméticos para o público masculino aumentou significativamente nos últimos anos. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), atualmente, os produtos masculinos representam mais de 10% do consumo total no Brasil, totalizando 43 bilhões. Entre os produtos mais consumidos pelos homens no segmento, de acordo com relatório do SEBRAE realizado em 2019, estão as fragrâncias, produtos de higiene e de barbear.

O ramo de barba e cuidados pessoais deve ampliar mais 17% até 2022, de acordo com a Euromonitor. O estudo identifica que uma das justificativas para a alta do consumo no mercado de beleza masculina é o aumento do poder de compra da geração *millennial* (nascidos de 1980 a 1995), que gasta em média R\$ 80 em produtos de beleza. Nesta mesma pesquisa, 85% dos homens relatam que se sentem melhor quando cuidam da aparência, o que possibilita grandes oportunidades de negócios voltados a esse público.

Outras tendências apontadas pelo relatório do SIS/Sebrae são as barbearias tradicionais e de luxo, os espaços compartilhados com outros serviços de beleza masculina, as franquias de produtos para barba ou barbearias e o e-commerce de produtos de cuidado pessoal. Segundo pesquisa realizada pela Inteligência do Sebrae/SC, 83% dos homens acham que, nos dias atuais, a preocupação com a aparência não é algo exclusivo do sexo feminino e 53% dizem frequentar barbearias e se preocupam com muito mais do que apenas um corte de cabelo. É importante ressaltar que deste percentual anterior, 59,88% visitam barbearias ao menos uma vez por mês. Estes dados impulsionam o surgimento de novos negócios. As barbearias, as quais antes eram negócios pequenos e locais, ganharam versões mais atraentes e se proliferaram com mais notoriedade por ofertar serviço especializado e sofisticado. De acordo com o grupo CGG, o consumidor masculino se torna fiel ao estabelecimento ou marca quando fica satisfeito com o serviço/produto oferecidos, e investe um *share of wallet* ainda maior quando entende que o resultado supera os obtidos em outros estabelecimentos.

É importante lembrar, todavia, que, com a crise provocada pela pandemia da Covid-19, o mercado de beleza também obteve impactos negativos devido às medidas de distanciamento social. Dados da Opinion box (2020) revelam que 25%

das pessoas cancelaram ou suspenderam serviços de beleza e bem-estar e, desses, 76% pararam de pagar seus prestadores de serviço. Segundo pesquisa do Sebrae Nacional, 73% dos pequenos negócios do setor em todo o país ficaram com as portas fechadas entre 30 de abril a 5 de maio, pois só conseguiam atuar apenas de maneira presencial.

Segundo os dados mais recentes sobre o mercado de salões de beleza e barbearias no Brasil - divulgados pela Euromonitor para a Beauty Fair (2018) -, antes da pandemia da Covid-19, existiam aproximadamente 500 mil empresas formais desse segmento no país. Sendo precoce a previsão do impacto negativo da crise sobre o mercado e o setor, já foi observado que as vendas de produtos de higiene pessoal, perfumes e cosméticos caíram de 10% a 15% em março, conforme estimativa da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos (ABIHPEC). O número apresentado mostra-se na direção contrária à estimativa de crescimento prevista antes da crise em que, em janeiro, por exemplo, era esperado crescimento de 1,54%. Alguns desses negócios tiveram que adaptar seus negócios para o “novo normal”. Especialistas do SEBRAE apontam que, mesmo diante das incertezas presentes atualmente, o mercado de beleza tendo a caminhar para a reinvenção do atendimento e serviços no período pós-crise.

Em pesquisa sobre comportamento do consumidor realizada pela SIS/Sebrae, alguns dos comportamentos e tendências são relacionadas a autoestima, tendo em vista que nas ocorrências das redes sociais analisadas, a vontade ou o desejo dos usuários de se sentirem bem com a aparência e o cuidado com o corpo apareciam em publicações. Considerando esse comportamento durante a pandemia, algumas empresas associam a divulgação dos seus serviços (realizados por profissionais) como uma forma de ajustar as tentativas frustradas dos usuários ao tentarem cortar o cabelo em casa, por exemplo. Outra tendência apresentada é a do atendimento a domicílio, uma vez que muitos setores aproveitaram o momento e a oportunidade da pandemia para impulsionar, ou até mesmo garantir o mínimo de receita, a partir do delivery de serviços. Dentro do mesmo aspecto, o streaming de cursos, forma de transmissão instantânea de vídeo por meio da internet, o qual fez muito sucesso e passou a fazer parte do cotidiano da população é apresentado como uma oportunidade no estudo para empreendedores no ramo. Por fim, ao considerar a extrema competitividade

existente no mercado de salões de beleza e barbearias, é essencial que empresas desse ramo apresentem vantagens sobre seus concorrentes e atrativos significativos para clientes cada vez mais exigentes. Assim, faz-se necessário um trabalho estratégico de profissionais do marketing para auxiliar os negócios a se manterem no mercado, principalmente no que tange a presença destes nas redes sociais, dado o contexto atual.

Considerando, ainda, as informações coletadas a partir da entrevista e da coleta de dados, foi possível definir algumas oportunidades e ameaças vislumbrando o ambiente externo da organização. Desta forma, tem-se o quadro a seguir:

Quadro 5 – Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelização de clientes; • Desenvolvimento plano mensal • Espaço no mercado, mesmo em época de crise financeira no país; • Parcerias para produtos • Facilidade em adquirir empréstimo • Marketing forte • Digitalização das mídias • Criação de conteúdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise financeira • Facilidade de novos entrantes no mercado • Poder de escolha do consumidor • Concorrência mais capacitada

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3 ANÁLISE INTERNA

Nesta etapa, a partir das entrevistas com a equipe e sócios, analisou-se os principais pontos fortes e fracos da empresa franqueadora, com base nas respostas das entrevistas individuais. Também, foi realizado diagnóstico das áreas da empresa, conforme apresentado abaixo.

- Administrativo-Financeiro: a área é responsável pela parte financeira da franqueadora e das quatro unidades próprias que consiste, por exemplo, na emissão de boletos de royalties e taxa de franquia, no pagamento e recebimento de contas, na conciliação bancária, no gerenciamento e análise financeiro, além de gerenciamento, emissão de boletos e notas fiscais e logística do estoque de produtos vendidos pela franqueadora. Com essas funções em vista, a equipe se

encontra extremamente sobrecarregada, pois, além de executarem suas funções como parte da franqueadora, acabam por atender as quatro unidades próprias e diversas vezes acabam por resolver problemas destas, trabalho que deveria ser realizado pelos gerentes. Em relação ao papel dos gerentes, a falha do trabalho dos mesmos retira o foco e produtividade do setor, uma vez que acabam revisando processos e entregas que não seriam de sua responsabilidade, além de realizar cobranças e acompanhamento de tarefas não realizadas. Ainda em relação às tarefas, fica nítida a sobreposição de funções e sobrecarga de trabalho operacional, o que culmina na ausência de olhar estratégico para área como, por exemplo, é percebido pela falta e demora de elaboração de demonstrativos de resultado do exercício e a ausência de trabalho orientado à redução de custos e à reorganização financeira. Além da distribuição de trabalho não estar adequada, é citada a falta de conhecimento por parte da equipe, a qual não é capacitada para realizar análises sobre os dados e, também, não consegue realizar gestão de processos e rotinas mensais, o que implica em um resultado financeiro não satisfatório como franqueadora, uma vez que as contas não são segmentadas por centro de custos.

- Suporte: a área de suporte é responsável pelo suporte às unidades próprias e aos franqueados através de resolução de problemas e demandas, visitas e acompanhamento e implantação de novas unidades. Percebe-se que a equipe precisa de qualificação, uma vez que o supervisor de campo não se sente apto para ter conversas e orientações sobre gestão, financeiro e dados com os franqueados em nível de excelência, o que faz parte de sua função. Ainda no aspecto de conhecimento, relata que precisa de mais propriedade e embasamento técnico e teórico. Em relação aos processos e tarefa, não possui organização clara de rotinas de trabalho, citando que as demandas são inconstantes ao longo da semana. Da mesma forma que a área anterior, fica clara a necessidade de reorganização e reestruturação da equipe para prestar um suporte de qualidade a todos os franqueados da rede.

- Marketing: a área é responsável pela criação do planejamento de marketing da rede, definindo as campanhas que serão elaboradas para a rede e, também, executando essas campanhas por meio da elaboração de artes, publicações em redes sociais, produção de conteúdo e edição, além de

gerenciamento das mídias sociais da empresa. Também, a área é responsável pela criação de peças e atendimento das solicitações dos franqueados, além de realizar investimentos em mídias para os mesmos. De modo oposto às anteriores, a área apresenta maior conhecimento e embasamento, assim como organização, na empresa. Todavia, fica nítido o problema de produtividade do setor, visto que, mesmo atendendo às demandas de peças e campanhas de todos os franqueados da rede, possui tempo ocioso. Este problema se dá pela deficiência no gerenciamento da equipe por parte do gerente, principalmente com as atividades de seus funcionários para que entreguem mais e com mais qualidade. Também, falta iniciativa para desenho de campanhas e ações criativas, as quais ainda ficam sobre responsabilidade do diretor, sobrecarregando-o com as funções que já exerce. Sobre os processos e tarefas, precisa ser melhor desenvolvido o planejamento da equipe, pois muitas entregas são feitas no dia, sem um prévio planejamento.

Levando em consideração as características observadas, a interpretação das entrevistas concedidas e do material disponível, foram considerados os pontos fortes e fracos da empresa, criando condições para formulação das estratégias procurando identificar e avaliar entre os componentes avaliados suas fraquezas para procurar neutralizá-las e, ao mesmo tempo, explorar suas potencialidades. Para isto, fez-se necessário considerar a capacidade da empresa, os diferenciais, os funcionários e a estrutura organizacional.

Quadro 6 – Forças e Fraquezas

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação das franquias no mercado • Valor de investimento e custos dos franqueados reduzidos • Comitê de marketing e suporte • Ambiente da equipe e empresa • Expansão a nível Brasil • Atendimento ao cliente • Marca consolidada 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organização e planejamento • Gerentes e equipe despreparada • Equipe não qualificada • Lojas sobrecarregam gestão da franqueadora • Ausência de relatórios e análises por dados de desempenho • Controle de estoque ineficaz • Gestão financeira ineficiente • Centralização e sobrecarga dos diretores

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.4 SWOT

Considerando, ainda, as informações coletadas a partir da entrevista e dados secundários, foi possível elaborar, matriz SWOT, composta por Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, a fim de obter uma boa leitura do mercado e da organização. Desta forma, tem-se o quadro a seguir:

Quadro 7 – Matriz SWOT

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Consolidação das franquias no mercado	Falta de organização e planejamento
Valor de investimento e custos dos franqueados reduzidos	Gerentes e equipe despreparada
Comitê de marketing	Equipe não qualificada
Ambiente da equipe e empresa	Lojas sobrecarregam gestão da franqueadora
Expansão a nível Brasil	Relatórios e análises por dados de desempenho
Atendimento ao cliente	Controle de estoque
Marca consolidada	Gestão financeira ineficiente
	Centralização e sobrecarga dos diretores
AMBIENTE EXTERNO	
Fidelização de clientes	Crise financeira
Desenvolvimento plano mensal	
Espaço no mercado, mesmo em época de crise financeira no país	Facilidade de novos entrantes no mercado
Parcerias para produtos	Poder de escolha do consumidor
Facilidade em adquirir empréstimo	
Marketing forte	Concorrência mais capacitada
Digitalização das mídias	
Criação de conteúdo	

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a análise do cenário definido na matriz SWOT fica claro que a organização deve realizar melhorias significativas nos aspectos internos, combatendo os pontos fracos e buscando reorganização interna, redistribuição de funções e redesenho e padronização de processos. A empresa precisa, ainda, organizar sua gestão financeira, principalmente no que tange a definição de processo e análise de indicadores, visando o aumento da lucratividade. Por outro lado, uma das principais forças da empresa é seu marketing forte, prestigiado e reconhecido, e, também, o conceito da marca atrelado à experiência e extrema qualidade no atendimento ao cliente final.

Desta forma, considerando a desorganização financeira em que a empresa se encontra, será preciso estabelecer objetivos visando melhorar a solidez financeira através redução de custos e despesas, e, também, aumento de receitas,

conquistando novos clientes e, principalmente aumentando a fidelização daqueles que já são clientes através da satisfação dos mesmos em relação aos produtos e serviços prestados.

4.1.5 DEFINIÇÃO ESTRATÉGIA

Levando em consideração as análises anteriores e os principais fatores responsáveis pelo sucesso da organização, foi definida a estratégia através da metodologia adaptada de BSC seguindo o roteiro proposto apresentado anteriormente o qual foi dividido nos tópicos a seguir de acordo com a ordem de construção com a equipe e sócios, a partir das entrevistas realizadas.

4.1.5.1 NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Nesta etapa do trabalho foi estabelecida a missão e a visão da empresa. A missão é a razão de ser da empresa pois identifica e direciona o negócio da organização, fazendo com que ela consiga assumir uma posição perante a sociedade, o mercado, os clientes, colaboradores e fornecedores, além de orientar a tomada de decisão. De acordo com Terence, 2002, p. 92 “A declaração de missão geralmente compõe-se das seguintes informações: o que a empresa faz, a quem ela atende e qual é o seu diferencial. ” Para auxiliar na definição da missão da empresa, foram respondidas as seguintes questões:

Quadro 8 – Perguntas Missão

Perguntas	Respostas
Que tipo de produtos/serviços serão oferecidos?	Serviços e Produtos de barbearias para homens
O que se propõe a fazer para satisfazer as necessidades do mercado?	Proporcionar serviços e produtos de qualidade.
Como irá fazer?	Através de atendimento e produtos de excelência, confiança e satisfação máxima aos clientes
Qual o papel da organização no mercado e na sociedade?	Proporcionar aos clientes bem estar, lazer, relaxamento, reconhecimento
Qual a responsabilidade social do meu negócio?	Melhorar a vida dos barbeiros e clientes que tem contato conosco

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir de análise através dos dados coletados para as perguntas preestabelecidas, foi possível elaborar a missão da empresa:

“Proporcionar aos *stakeholders*, por meio de produtos e serviços de barbearia, bem-estar, lazer, reconhecimento e satisfação através do cuidado e atenção. ”

A visão busca mostrar, de forma realista, onde a empresa deseja chegar, estimulando o sucesso da sua missão. Para estabelecer a visão da franqueadora foi questionado à equipe quais as suas expectativas e sonhos em relação ao futuro da empresa para, então, definir visão capaz de motivar os agentes internos e cativar os externos (TERENCE, 2002). Foi obtida, assim, a seguinte definição:

“Ser a maior rede de barbearias do Brasil até o final de 2022, oferecendo a serviços de qualidade e excelência aos nossos *stakeholders*.”

4.1.5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Com base nos norteadores estratégicos, foram elaborados, a partir dos dados coletados e, posteriormente, aprovados pelos sócios da empresa, os objetivos estratégicos, distribuídos dentro das quatro perspectivas utilizadas, começando pela financeira, em seguida a de clientes, processos internos e, por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento, conforme quadro 9.

Quadro 9 – Perspectivas e objetivos

PERSPECTIVA	OBJETIVO
FINANCEIRO	Aumentar a lucratividade da franqueadora
	Aumentar a lucratividade das lojas da rede
	Aumentar receita
	Reduzir custos
	Aumentar ticket médio
CLIENTES	Aumentar número de novos clientes
	Reter clientes atuais
	Intensificar marketing local
	Expandir a marca nacionalmente
	Garantir a satisfação dos clientes
	Garantir a satisfação dos franqueados
PROCESSOS	Capacitar os franqueados
	Reconhecer franqueados de excelência
	Controlar e gerenciar custos e despesas
	Garantir suporte estratégico de excelência
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Desenvolver força de trabalho altamente qualificada
	Redefinir e otimizar processos internos

Fonte: Elaborada pela autora.

4.1.5.3 INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

Em conjunto com os objetivos, foram definidos os indicadores que demonstravam o propósito de cada objetivo estratégico elaborado. Cada indicador está ligado aos demais e indica de que forma será mensurada e acompanhada a assertividade de cada objetivo elaborado, conforme quadro 10. Foram, ainda, definidas as frequências de medição, de acordo com a complexidade de cada informação a ser coletada pela empresa e pela sua disponibilidade em coletá-la. Ainda nesta etapa do estudo foram definidas as metas que a empresa pretende atingir, tendo como base os indicadores encontrados na etapa anterior. As metas foram definidas apenas para os indicadores que, de acordo com a visão dos sócios, faziam sentido no momento.

Quadro 10 - Objetivos, Indicadores, Periodicidade, Metas

OBJETIVO	INDICADORES	PERIODICIDADE	METAS
Aumentar a lucratividade da franqueadora	Lucro Líquido da franqueadora	Mensal	Atingir lucro maior que 15% da Receita Bruta
Aumentar a lucratividade das lojas da rede	Lucratividade Líquida Média das unidades	Mensal	Atingir lucro maior que 10% da Receita Bruta
Aumentar receita	Receita Bruta	Mensal	Aumentar em 10% em relação ao ano anterior
Reduzir custos	% Custos/Receitas	Mensal	Reduzir em 5% em relação ao ano anterior
Aumentar ticket médio	Ticket Médio	Mensal	Crescer em 10% o do ano anterior
Aumentar número de novos clientes	Número de novos clientes total	Mensal	Aumentar em 20% em relação ao ano anterior
Reter clientes atuais	% de retenção	Mensal	Aumentar para 70% a taxa de retenção
Intensificar marketing local	Média de ações locais por unidade	Mensal	3 ações mensais
	Orçamento de marketing local	Mensal	Destinar 5% da Receita Bruta para investimento em marketing local
Expandir a marca nacionalmente	Número de unidades	Mensal	Atingir 45 unidades
	Número de cidades presentes	Mensal	Estar presente em 35 cidades

Garantir a satisfação dos clientes	NPS	Bimestral	Atingir nota mínima de 70
	Pesquisa de satisfação	Bimestral	Atingir nota mínima de 8,5
	Satisfação no aplicativo	Mensal	Atingir nota mínima de 4,5
	Nota Cliente oculto	Bimestral	Atingir nota mínima de 7
Garantir a satisfação dos franqueados	NPS franqueados	Trimestral	Atingir nota mínima de 70
	Número de horas de treinamento franqueados	Mensal	Realizar 60 horas de treinamentos por semestre
Reconhecer franqueados de excelência	% de franqueados excelentes	Mensal	Atingir percentual acima de 70%
Controlar e gerenciar custos e despesas	% Custo Ocupacional da franqueadora	Mensal	Destinar máximo de 10% da Receita Bruta
	% Custo Ocupacional das unidades próprias	Mensal	Destinar máximo de 10% da Receita Bruta
Garantir suporte estratégico de excelência	Nota média dos franqueados	Bimestral	Atingir nota mínima de 8
Desenvolver força de trabalho altamente qualificada	Horas de treinamento Adm/Franqueadora	Mensal	Realizar 30 horas de treinamentos por semestre
	% de investimento em capacitação	Mensal	Investir 40% do lucro em capacitação profissional
	Satisfação equipe franqueadora	Trimestral	Atingir nota mínima de 8
Redefinir e otimizar processos internos	Tempo de execução para unidades próprias	Mensal	Destinar 30% do tempo disponível
	Número de processos e atividades por funcionários	Mensal	Reduzir em 20%
	Tempo de execução para franquias	Mensal	Destinar 70% do tempo disponível

Fonte: Elaborada pela autora.

Partindo das metas traçadas pela empresa, foram listadas as ações que a empresa precisa tomar para atingir suas metas e, assim, realizar seus objetivos estratégicos. Quanto às ações elaboradas, ressalta-se que foram listadas ações que auxiliassem a empresa a alcançar os objetivos estipulados. Dado o grande número de

ações e ideias que surgiram nas entrevistas, foram priorizadas as seguintes ações, conforme quadro abaixo, as quais serão detalhadas na sequência.

Quadro 11 - Objetivos e Planos de Ação

Objetivo	Planos de Ação	Área Responsável
Garantir a satisfação dos clientes	Realizar pesquisa clientes	Marketing e Suporte
Garantir suporte estratégico de excelência	Desenvolver programa barbeiros	Marketing
	Desenvolver programa de excelência franqueados	Adm-Fin e Suporte
	Redefinir processo de supervisão de campo	Suporte
Desenvolver força de trabalho altamente qualificada	Elaborar programa de capacitação equipe franqueadora	Suporte, Adm-fin, Marketing
Redefinir e otimizar processos internos	Reestruturar documentos da franqueadora	Suporte
	Reestruturar processos internos	Adm-Fin
Controlar e gerenciar custos e despesas	Gestão financeira da rede	Adm-Fin e Suporte
Garantir a satisfação dos franqueados	Realizar convenção dos franqueados	Marketing e Adm-Fin
Intensificar marketing local	Elaborar planejamento de marketing	Adm-Fin e Marketing

Fonte: Elaborada pela autora.

a) Realizar pesquisa clientes

Esse plano de ação foi criado para atualizar e redefinir a persona do cliente consumidor da rede, visto que a última pesquisa feita com esse objetivo aconteceu quando a marca tinha apenas sete unidades. Foram debatidas diversas estratégias para obter o maior número de respostas dos clientes, e a mais viável encontrada foi oferecer pontos no cartão de fidelidade para o cliente responder a pesquisa, evitando causar um impacto financeiro instantâneo no fluxo de caixa da franqueadora. A franqueadora se encarregará de explicar todo procedimento e seus possíveis resultados para os franqueados, com o intuito deles valorizarem e encontrarem sentido no possível trabalho extra que a pesquisa gerará nas lojas.

b) Desenvolver Programa Barbeiros

O intuito desta iniciativa é promover maior interação e proximidade com os barbeiros da rede, não somente das unidades próprias. Assim, para executar este

plano, deve-se realizar uma pesquisa com os barbeiros para identificar as principais necessidades de conteúdo. Posteriormente, será criada, como visto nas tendências observadas na análise externa, uma conta na rede social Instagram para comunicação direta da marca com os barbeiros. Nesta conta serão postados conteúdos técnicos através de postagens, vídeos e *lives* visando o aumento do engajamento e capacitação dos profissionais. Também, espera-se que, a partir deste programa, os barbeiros tenham maior proximidade com a franqueadora através de relacionamento transparente, sendo, também, fonte de informações a respeito das unidades que cada barbeiro trabalha.

c) Elaborar programa de capacitação equipe franqueadora

Tendo em vista a falta de conhecimento técnico da equipe da franqueadora, faz-se necessária a elaboração de um programa de capacitação para toda a equipe. Serão definidos treinamentos para áreas de gestão de pessoas, financeiro, atendimento, relacionamento interno e externo, marketing e operacional, abordando, principalmente, os gerentes das unidades.

d) Realizar convenção dos franqueados

Para maior engajamento e apresentação deste planejamento, sugere-se a criação de um encontro de franqueados voltado a explicar sobre a marca, o suporte prestado para os franqueados, e, também, abrir-se-á roda de conversa e sugestões. Também, a realização deste evento visa promover a interação entre franqueados para troca de conhecimentos e experiências.

e) Definir método de Gestão Financeira da Rede

Como trazido anteriormente, hoje não há controle claro e organização dos dados financeiros das unidades e da franqueadora. Assim, esta iniciativa tem como objetivo, primeiramente, definir método de controle padrão para todas as unidades da rede e para a franqueadora através do sistema de ERP disponibilizado hoje. Posteriormente, deve ser apresentado aos franqueados, assim como realizado treinamento interno na franqueadora, os procedimentos a serem seguidos, assim como definidas os métodos de análise mensal.

f) Desenvolver programa de excelência franqueados

Esta ação tem como objetivo estruturar método de avaliação a partir dos resultados das visitas de campo realizadas pelo supervisor de campo, das pesquisas realizadas com o público, dos clientes ocultos, além de demais avaliações e coletas de dados que forem julgadas como pertinentes. Por fim, serão elaborados prêmios e destaques para reconhecimento desses franqueados.

g) Elaborar planejamento de marketing

Deve ser elaborado planejamento de marketing anual pela equipe em conjunto com os franqueados, os quais, através do comitê de marketing, darão ideias e sugestões, embora a decisão final do planejamento se dará pela franqueadora. A iniciativa deve considerar e definir, também, manual de ações locais possíveis para a rede visando o aumento do faturamento e a captação de novos clientes. Deve ser apontando, por fim, as projeções do fundo de propaganda e futuros gastos e planejamentos da marca nessa área.

h) Reestruturar documentos da franqueadora

Ao longo dos anos, desde sua inauguração, os processos das unidades foram se alterando, mas o mesmo não aconteceu com os materiais de procedimentos e documentos técnicos, como manuais, os quais balizam e dão um dos caracteres mais relevantes para o sistema de franquias: a padronização do atendimento, gerenciamento e método de operação. Esta ação visa, então, a reelaboração e revisão de todos os documentos, sejam manuais ou auxiliares, existentes.

i) Redefinir processo de supervisão de campo

O suporte presencial da franqueadora deve ser repensado considerando que, a partir do aumento do número de unidades, a equipe atual não está conseguindo prestar suporte de excelência e auditar o padrão de excelência estabelecido. Também, o processo deve ser repensado considerando que, atualmente, as viagens de supervisão acabam por prejudicar, considerando o faturamento médio da rede, e, por consequência, a média de pagamento de royalties relativamente baixo, o fluxo de caixa da franqueadora, impactando diretamente seu resultado financeiro.

j) Redefinir processos internos

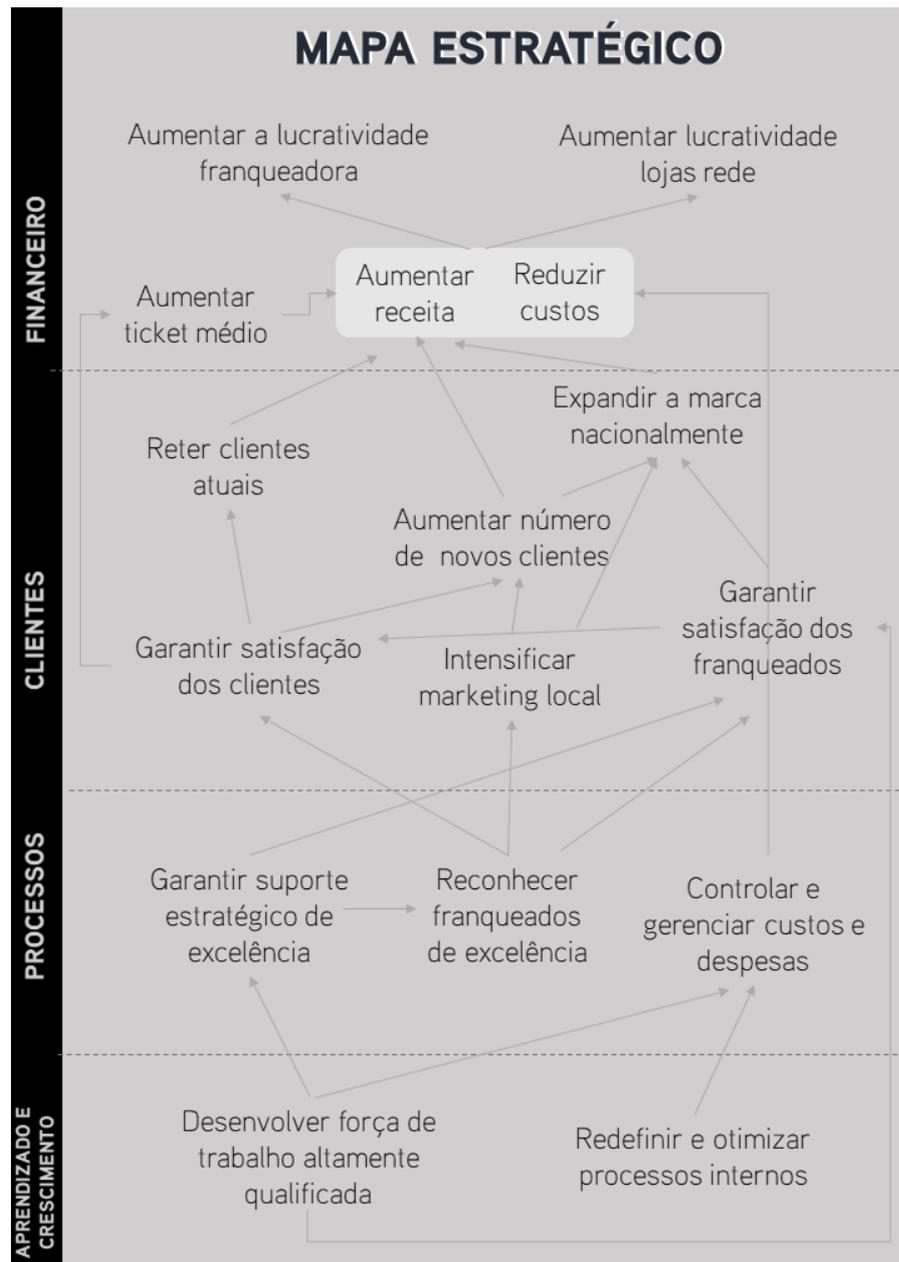
Através das entrevistas realizadas, fica nítida a falta de processos e responsabilidades claras e definidas. Nesta iniciativa, tem-se como objetivo o mapeamento de todas as atividades atuais da equipe da franqueadora, uma análise através de quadro de distribuição de tarefas e reorganização, através de processos e de realocação de pessoal, assim como contratação de novos funcionários para a operação da franqueadora.

4.1.5.4 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os pontos da estratégia da empresa. Ele descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados alcançáveis para os clientes, e por consequência, a geração de receita, promovendo aos gestores uma forma de analisar os objetivos estratégicos da empresa para a condução do desempenho almejado. Representa, assim, a ligação perdida entre a formulação e a execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004). As perspectivas são classificadas de uma forma hierárquica, sendo a primeira a financeira; a segunda, a de clientes; a terceira de processos internos e, por fim a de aprendizado e crescimento (GASPARETTO et al., 2007).

O mapa estratégico foi construído de cima para baixo e todas as suas perspectivas têm como foco fazer a organização crescer e ser rentável aos seus integrantes, em busca de maior solidez financeira, por meio de maior lucratividade da franqueadora e das lojas da rede.

Figura 5 - Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora.

Na perspectiva de processos internos, com colaboradores mais qualificados e reorganização interna por parte da equipe da empresa analisada os objetivos poderão ser alcançados com mais facilidade. Através de maior suporte para os franqueados, auxiliando-os em seus desafios e mantendo as unidades dentro do padrão estabelecido para a rede, tanto em termos de atendimento, quanto operacionais e financeiros, os franqueados terão maior excelência a qual será percebida pelos clientes, gerando maior retenção e fidelização, além de maior número de clientes

novos. Com o suporte prestado será de maior excelência, será possível trabalhar mais intensamente nos pontos fortes da franqueadora. Além disso, gerará maior satisfação nos franqueados não somente pelos pontos trazidos anteriormente, mas a partir do olhar de aumento e potencialização de resultados das unidades através do controle e gerenciamento processual dos custos e despesas.

Com clientes mais satisfeitos e aumento no número de clientes ativos, haverá aumento na receita de vendas e o aumento do faturamento da empresa, objetivo estipulado para a perspectiva financeira. O aumento do ticket médio também foi um objetivo estipulado para essa perspectiva e seu alcance poderá acontecer por medidas voltadas diretamente ao padrão de atendimento dos barbeiros e metas para os franqueados, como por exemplo, premiando e reconhecendo a unidade com maior percentual de produtos vendidos por serviço prestado.

De forma resumida, a capacitação dos colaboradores e a reorganização interna da franqueadora tornarão mais eficientes os processos internos, impactando no suporte prestado aos franqueados, os quais disseminam, através de suas unidades, a identidade da empresa. Através de intensificação no marketing local e na melhoria dos serviços, terá como resultado a fidelização cada vez maior dos clientes, o aumento de sua satisfação e indicação e, dessa forma, o aumento na captação de novos clientes e franqueados para expansão. Por consequência dessa captação e fidelização dos clientes, o aumento do faturamento acontecerá com a elevação nas vendas e da abertura de novas unidades na rede. Concomitantemente, a partir de revisão dos processos internos e do gerenciamento de custos e despesas, será possível reduzir os custos, aumentando a lucratividade da franqueadora e das unidades.

4.1.5.5 ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA E DOS FRANQUEADOS

A medida que a estratégia será executada, se faz necessário o acompanhamento para monitorar o andamento dos planos desenhados, assim como para aprender e monitorar os problemas e desafios inerentes a toda organização. Também, é importante alinhar e motivar os franqueados, visto que fazem parte da rede em questão e são responsáveis diretos pelo atingimento dos objetivos. Foram definidos, então, métodos de acompanhamento com os franqueados e internos da

franqueadora visando a potencialização da estratégia e o acompanhamento constante. A franqueadora “deve assegurar o crescimento e sustentabilidade da empresa franqueadora e dos seus franqueados por meio da avaliação contínua de sua estratégia, estrutura e capacitação.” (RIBEIRO et al., 2013).

O modelo proposto, alinhado com o processo de reestruturação da supervisão de campo apresentado nas iniciativas anteriores, se dá por meio duas reuniões mensais a serem realizadas. A primeira é interna da franqueadora, na qual devem estar presentes os sócios e gestores. Nela, devem ser revistos os indicadores, os quais serão preenchidos anteriormente, além de atualizadas as iniciativas propostas, após detalhamento de prazos e tarefas. A equipe deverá monitorar as metas estabelecidas de forma a identificar o seu cumprimento e a necessidade de sua reformulação, tendo em vista que, se as metas não forem avaliadas regularmente, poderão tornar-se obsoletas e o objetivo final não ser atingido. Esta atividade demandará dos sócios a organização e acompanhamento de prazos da equipe, considerando a dificuldade encontrada na empresa em manter organização e a ausência desta atividade hoje.

Em relação ao desdobramento da estratégia para os franqueados, propõe-se indicadores que serão acompanhados mensalmente pela equipe de supervisão de campo. Estes indicadores (quadro 12) serão acompanhados, visando maior facilidade e agilidade à equipe por meio de relatórios automatizados com dados do sistema existente, desenvolvidos e apresentados no Anexo I. Em posse dos relatórios, o supervisor deve realizar acompanhamentos mensais por meio de videochamadas com as unidades franqueadas, trabalhando com os responsáveis sobre o atingimento das metas e percentuais de sua unidade, a correção de problemas constatados, assim como a criação de ideias para melhoria da unidade em conformidade com a estratégia da rede.

Quadro 12 - Indicadores Franqueados

Indicadores / Meses
(\$) Faturamento Bruto Total
(%) Faturamento de Serviços
(\$) Faturamento Bruto (Serviços)
(%) Faturamento de Produtos
(\$) Faturamento Bruto (Produtos)
(\$) Ticket Médio Total
(\$) Ticket Médio Serviços
(\$) Ticket Médio Produtos
(\$) Desempenho/dia
(%) Taxa de Ocupação
(\$) Faturamento / Cadeira
(\$) Faturamento / Barbeiro
(%) Clientes Novos
(%) Clientes Reincidentes
(%) Agendamentos via Sistema
(%) Agendamentos via Aplicativo
(%) Agendamentos via Site
(%) Taxa de Cancelamento
(%) Nível de Conformidade
(%) Produtos/Serviços
Nº Serviços por Cadeira
(%) Crescimento de Faturamento

Fonte: Elaborado pela autora.

Através desses indicadores, será possível realizar comparações e rankings entre as unidades da rede, possuindo visão sistêmica e completa do panorama atual de todas as unidades e, assim, entendendo as que necessitam maior correção e trabalho em vista dos objetivos estipulados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo geral desenvolver um modelo de planejamento estratégico a partir da metodologia BSC para uma rede de franquias do Rio Grande do Sul, considerando o contexto da franqueadora e franquia. Desta forma, de acordo com a análise dos dados coletados pode-se afirmar que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido assim como os objetivos específicos.

Através da implementação do planejamento estratégico foram alcançados os objetivos específicos, tais como identificar como se dá a elaboração adaptada da metodologia de planejamento para uma rede de franquias, considerando a diferença entre franqueadora e franquia; validar a metodologia com um caso no segmento de barbearia; desenvolver mapa, objetivos, indicadores, e iniciativas estratégicas, a partir de modelo adaptado, e definir indicadores que permitam realizar comparações de desempenho entre unidades franqueadas para facilitar seu gerenciamento. Para isso foram utilizadas algumas ferramentas que serviram para auxiliar o processo de elaboração do planejamento.

A revisão da literatura foi de extrema importância para entender o conceito, a relevância e as etapas e desafios na implementação do framework do BSC que se adapte à realidade de uma equipe de franqueadora. No referencial teórico, foi constatado que seria uma ferramenta, através de sua adaptação, viável para aplicação de estratégia em rede de franquias, dada a complexidade de todos os envolvidos. A elaboração do roteiro se caracterizou, assim, por sua praticidade e importância a partir da adequação às especificidades da franqueadora definindo-se, então, que caberia à franqueadora a definição das diretrizes bases do negócio, como a missão, visão e estratégia, assim como o acompanhamento dos franqueados através de controle e acompanhamento de indicadores e engajamento da equipe visando o alinhamento com as unidades da rede.

A realização do estudo de caso se deu, inicialmente, através de análise e levantamento de dados históricos e secundários do setor de barbearias brasileiro para contextualização da realidade deste mercado. A partir destas informações, foram definidas ameaças e oportunidades existentes no negócio. Através de entrevista com equipe e gestores, pesquisa documental nos arquivos da empresa e observação, foi realizada a análise interna, realizando diagnóstico na empresa alvo do estudo sobre

sua estrutura e organização, observando suas limitações e oportunidades para melhoria.

Levando em consideração as pesquisas realizadas sobre o tema, as características observadas na empresa, a interpretação das entrevistas concedidas, do material disponível e das ferramentas elaboradas, foi possível realizar a definição de norteadores estratégicos da empresa, o que correspondeu ao estabelecimento da missão e visão da empresa. Assim, foi possível iniciar a elaboração e implementação do Balanced ScoreCard a partir da definição dos objetivos estratégicos e distribuição destes nas quatro perspectivas utilizadas, através de entrevista com equipe, tornando clara para esta os objetivos da organização. Posteriormente, foram elaborados os indicadores de desempenho para cada objetivo estipulado, juntamente com os períodos em que serão medidos, seguindo da definição das metas e iniciativas. Com a definição de objetivos estratégicos, seus indicadores e metas e, também, as iniciativas a serem desempenhadas, foi elaborado um mapa estratégico para a empresa a ser utilizado para esclarecer, comunicar, implementar e monitorar a estratégia.

No sistema de franquias, ao projetar o futuro da rede de franquias, é imprescindível que o gestor tenha claramente descrito os seus objetivos em relação à marca. A gestão estratégica visa assegurar o crescimento e sustentabilidade da empresa franqueadora e de seus franqueados por meio da avaliação contínua de sua estratégia, estrutura, e capacitação, envolvendo todos os seus franqueados e equipe na construção dos resultados almejados. Considerando o objetivo inicial do trabalho, foi, por fim, definido o método de gestão e acompanhamento da estratégia e dos franqueados visando a potencialização da estratégia. O acompanhamento constante foi definido através de reuniões mensais de acompanhamento interno da franqueadora e dos franqueados, utilizando como material base modelo de relatório desenvolvido baseado em indicadores específicos para as unidades franqueadas, os quais serão comparados com a rede.

O modelo proposto neste trabalho teve como principal objetivo auxiliar a franqueadora a realizar o processo de planejamento estratégico com auxílio de indicadores de desempenho incluindo um processo de mensuração e acompanhamento dos franqueados, parte fundamental de sua rede. Este estudo de caso realizado em franqueadora de barbearias evidenciou a relevância dessa

ferramenta para a gestão, por se mostrar prática, aplicável, conseguir elucidar as direções que a empresa deve seguir e auxiliar o processo de tomada de decisões, engajando a todos os envolvidos no processo.

5.1 LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS

As limitações encontradas para a realização desta pesquisa estão relacionadas a disponibilidade de tempo dos gestores da empresa estudada, assim como também a impossibilidade de compartilhamento de determinadas informações financeiras da empresa e de contatar os franqueados da rede. Também, outra limitação desta pesquisa, inerente ao estudo de caso, é a realização do modelo com apenas uma empresa franqueadora, considerando as adaptações necessárias no modelo, elaboração e análise dos dados que fossem de acordo com a realidade presenciada, impossibilitando uma generalização dos resultados para outras organizações, mesmo que do mesmo ramo.

Acredita-se que este trabalho possa contribuir para melhorar a compreensão de metodologias de desdobramento estratégico de outras redes de franquias, por meio da criação de métricas e rotinas de acompanhamento. O modelo utilizado não significa garantia no sucesso da execução da estratégia, visto que a execução e acompanhamento serão realizados pelos gestores da empresa.

Visando a continuação do trabalho, há a possibilidade da validação do resultado atingido a partir da utilização de outras ferramentas de gerenciamento que agreguem às soluções de dificuldades encontradas durante a aplicação. A partir da definição de estratégias claras para a franqueadora, da tradução destas para todos os níveis da organização e, não obstante, do entendimento do contexto específico de cada franquia, acredita-se que, com acompanhamento contínuo, haverá impacto positivo na manutenção e no crescimento dos resultados alcançados pela rede de franquias.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

_____; MCDONNELL, E. **Implanting strategic management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

AS novas e mais modernas barbearias estão criando uma tendência no mercado de beleza e crescem cada vez mais. **Terra**, 2018. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/as-novas-e-mais-modernas-barbearias-estao-criando-uma-tendencia-no-mercado-de-beleza-e-crescem-cada-vez-mais,0421beafc59dde1bbf66e34fe637762fm6tg7cta.html>. Acesso em: 15 de out. de 2020.

BARBEARIAS: As novas tendências no mercado de beleza. **GSPP**, 2019. Disponível em: <https://gspp.com.br/blog/barbearias-as-novas-tendencias-no-mercado-de-beleza-que-crescem-cada-vez-mais/>. Acesso em: 15 de out. de 2020.

BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia Empresarial**. In: SCHMIDT, P. Controladoria: Agregando valor para a Empresa. Bookman Editora, pp. 39-21, 2001.

BELTRAME, L. D. **Análise da departamentalização em uma empresa hospitalar**: um estudo de caso. Revista Eletrônica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 3, p. 21, 2005.

BRASIL deve se tornar líder mundial no mercado de beleza masculina até 2021. **SEBRAE**, 2019. Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/beleza-masculina/>. Acesso em: 15 de out. de 2020.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Cartilha: O que é franquia?** Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2006.

BRASIL. **Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8955.htm. Acesso em: 14 de maio de 2019.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 1, pp. 27-39, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHERTO, M. et. al. **Franchising: uma estratégia para expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAHAB, S. **Entendendo o franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DESEMPENHO do franchising brasileiro – 1º trimestre 2019. **Associação Brasileira De Franchising**, 2019. Disponível em: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>. Acesso em: 15 de maio de 2019.

DOERR, J. **Measure What Matters**: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. New York: Portfolio/Penguin, 2018.

EM prévia, ABF aponta crescimento de 7% das franquias e expansão em unidades e redes. **Associação Brasileira De Franchising**, 2019. Disponível em: <https://www.abf.com.br/em-previa-abf-aponta-crescimento-de-7-das-franquias-e-expansao-em-unidades-e-redes/>. Acesso em: 15 de maio de 2019.

EUROMONITOR INTERNACIONAL. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/>. Acesso em: 01 de out. de 2020.

FARIA, R. T. de. **A Gestão Estratégica com o uso do Balanced Scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista**. 2007. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias**: identificação e análise de problemas. 1987. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

GASPARETTO, A. et al. **Implantação do balanced scorecard**: estudo de caso em empresa de consultoria. Revista do mestrado de Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 13, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira, 2001.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L; WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: Research directions and resources**. Reino Unido: Cambridge University Press, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **A Execução Premium:** a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Mapas estratégicos:** balanced scorecard. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAMORTE, B. **Objectives and Key Results:** Tips from an OKR coach. Ebook. 2015. Disponível em: <http://www.okrs.com/>. Acesso em: 04 nov. 2020.

LUIZ, D. L. et al. **Franchising como forma de negócio:** um estudo preliminar no município de Tupã (SP). In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2006-gctc-2204.pdf>. Acesso em: 15 de out. de 2020.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. **Strategy and strategic management concepts:** are they recognised by management students? *Economics and Management*, v. 17, n.1, pp. 43-61, 2014.

MELLO, F. S. H. **OKR:** da missão às métricas. São Paulo: Culture, 2016.

MELO, A. Venda de produto de higiene e beleza cai até 15%. **Valor Investe**, São Paulo, 16 de abr. de 2020. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2020/04/16/venda-de-produto-de-higiene-e-beleza-cai-ate-15percent.ghtml>. Acesso em: 15 de out. de 2020.

MINTZBERG, H. **Os 5 Ps da Estratégia** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NIVEN, Paul R.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results:** Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. John Wiley & Sons: Nova Jersey, 2016.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática.** 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Excelência na Administração Estratégica:** a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

PORTH, S. J. **Strategic management: a cross-functional approach**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

PUMES, L. APÓS boom, barbearias buscam se consolidar em novo mercado. **GeraçãoE**, 2019. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/ge/noticias/2019/06/688829-barbearia-ainda-e-um-bom-negocio.html. Acesso em: 15 de out. de 2020.

RIBEIRO, Adir *et al.* **Gestão Estratégica do Franchising: como construir redes de franquias de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Dvs Editora, 2013.

ROCHA, J. P.; SILVA, J. M. **Parceria com Franquias: Cacau Show Lins/SP**. 2008. Trabalho de Conclusão Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium, Lins, 2008.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. **Fundamental Issues in Strategy**:

RUNESON, P., HOST, M. **Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering**. *Empirical Software Engineering*, v. 14, n. 2, pp. 131-164, 2009.

SALOMÃO, R. M. O promissor Mercado de Salões de Beleza do Brasil. **BuyCo**, 2020. Disponível em: <https://buyco.com.br/blog/mercado/mercado-de-saloes-de-beleza/#:~:text=Tamanho%20do%20mercado,os%20n%C3%BAmeros%20s%C3%A3o%20ainda%20maiores>. Acesso em: 15 de out. de 2020.

SEBRAE. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. 2014.

_____. **Pesquisa de comportamento nas redes sociais**. 2020.

_____. **Saúde, Beleza e Bem-estar: Boletim de Tendências**. 2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TEIXEIRA, R.; PACHECO, M. **Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração: a quebra dos paradigmas científicos**. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 12, n. 1, pp. 55-68, 2005.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, 2002. 211p. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TWO reports show franchise growth expected to increase at fastest rate in five years. **International Franchise Association**, Washington, 2014. Disponível em: <https://www.franchise.org/blog/two-reports-show-franchise-growth-expected-increase-fastest-rate-five-years>. Acesso em: 15 de Maio de 2019.

VANCIL, R.F., LORANGE, P. **Strategic Planning in Diversified Companies.** Revista Harvard Business Review. Publicado em: janeiro, 1975. Disponível em <https://hbr.org/1975/01/strategic-planning-in-diversified-companies>. Acesso em: 15 de out. de 2020.

WHITTINGTON, R. **Strategy after modernism: recovering practice.** In: European Management Review, v. 1, n. 1, p. 62- 68, 2004.

WODTKE, C. **Introduction to OKRs.** Sebastopol: O'Reilly Media, Inc, 2016.

ANEXO A - RELATÓRIO MENSAL PARA FRANQUEADOS

Evolução do Faturamento

Informações da Unidade

Média de Crescimento Mensal	1,11%
Média de Faturamento Mensal	R\$ 36.311,99
Varição média de Crescimento (ao mês)	6,20%

ANÁLISE DO CONSULTOR DE CAMPO

Apesar do crescimento médio da unidade ser maior do que o da rede, deve-se atentar que isso ocorre por conta de grandes variações ao longo dos meses. O desvio médio de 6,2% ao mês indica pouca constância nas vendas da unidade, que acaba tendo tanto evoluções quanto quedas grandes, sendo o ideal manter um ritmo de crescimento constante. Em relação a agosto, a unidade apresentou um dos piores crescimentos da rede, ficando abaixo de outras 13 franquias.



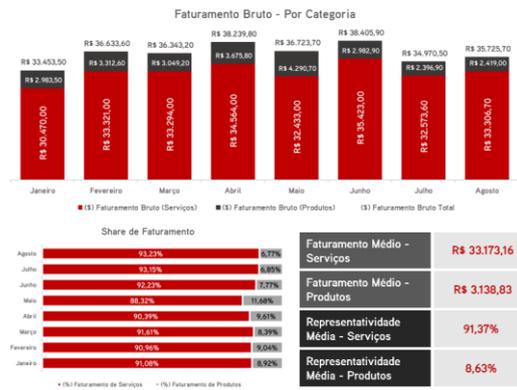
Informações da Rede

O crescimento médio mensal da rede, desde o início do ano, é de **-0,12%**. O valor é 10x menor do que a média apresentada pela unidade.

De julho para agosto, a rede apresentou um crescimento de **5,84%**, 2,7x maior do que o da unidade.

Entre julho e agosto, a unidade foi a **13ª** em relação a crescimento de faturamento, de um total de 17.

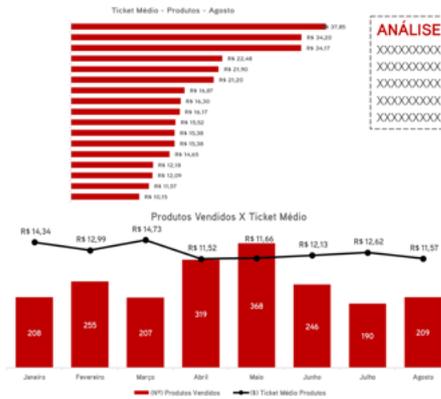
Share de Faturamento – Representação das Categorias



Informações da Rede

Unidades	Serviços	Produtos
Unidade 1	91,50%	8,50%
Unidade 2	91,74%	8,26%
Unidade 3	91,81%	8,19%
Unidade 4	91,99%	8,01%
Unidade 5	92,11%	7,89%
Unidade 6	92,32%	7,68%
Unidade 7	92,36%	7,64%
Unidade 8	92,74%	7,26%
Unidade 9	93,15%	6,85%
Unidade 10	93,40%	6,60%
Unidade 11	94,24%	5,76%
Unidade 12	94,60%	5,40%
Unidade 13	94,85%	5,15%
Unidade 14	94,93%	5,07%
Unidade 15	95,12%	4,88%
Unidade 16	95,70%	4,30%

Venda de Produtos



ANÁLISE DO CONSULTOR DE CAMPO

Informações da Rede

A média da rede de produtos vendidos, no ano, é de 284, enquanto a da unidade é de 250. Entretanto, excluindo os meses "outliers" a média da unidade passa a ser 220.

O Ticket médio da unidade, ao longo dos meses é de R\$ 12,70, sendo o da rede igual a aproximadamente 15 reais. Ainda, há unidades com a média de ticket médio superior a R\$ 30,00.

Em agosto, a unidade apresentou o segundo pior ticket médio de produtos, comparada às demais franquias da rede.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

I - IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____

Cargo: _____

II – PERGUNTAS

1. Conte sobre o que é e o que faz a franqueadora.
2. Conte a história do surgimento da franqueadora.
3. Quais os principais desafios na empresa atualmente?
4. Quais são suas atividades? O que demanda maior tempo?
5. Quais os objetivos dentro da empresa, como profissional?
6. Como gostaria de estar daqui 1 ano na empresa?
7. Como sente o clima da empresa?
8. Quais considera que sejam os pontos fortes e fracos da empresa?
9. Quais considera que sejam os seus pontos fortes e fracos dentro da empresa?
10. Há alguma limitação em seu trabalho hoje? Qual?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual é o nosso negócio?
2. Quais são os nossos clientes?
3. Quais produtos/serviços oferecemos?
4. Como está a nossa empresa atualmente?
5. Onde a nossa empresa está?
6. O que fizemos muito bem em 2019?
7. Quais aprendizados tivemos?
8. O que gostaríamos de ter feito e não fizemos em 2019?
9. Onde queremos estar no final de 2022?
10. Quais são os nossos objetivos para 2022?
11. O que precisamos medir para atingir estes objetivos?
12. O que precisamos fazer para atingir estes objetivos?