

AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO FRANQUEADOR-FRANQUEADO: Estudo de caso em uma rede de óticas utilizando o SERVFRAN

Laís Karla da Silva Barreto^a, Walid Abbas El-Aouar^b, Homero Henrique Rocha de Medeiros^c, Marcel Lima Ribeiro Dantas^d, Elton Gomes Souto do Ó^e

^a Doutora em Estudos da Linguagem. Universidade Potiguar. E-mail: laisbarreto@gmail.com

^b Doutor em Administração. Universidade Potiguar. E-mail: walidbranco@gmail.com

^c Mestre em Administração. Universidade Potiguar. E-mail: [hhrocha@unp.br](mailto:hχροcha@unp.br)

^d Mestre em Administração. Universidade Potiguar. E-mail: marcel.ribeiro@unp.br

^e Especialista em Administração. Universidade Potiguar. E-mail: adv.elton8057@gmail.com

Informações de Submissão

Autor Correspondente Laís Karla da Silva Barreto, endereço: Av. Engenheiro Roberto Freire. N. 2184 – Natal - RN CEP: 59082-902.

Recebido em: 28/04/2015

Aceito em: 10/06/2015

Publicado em: 30/06/2015

Palavras-chave

Franchising, relacionamento franqueado-franqueador, expectativas, desempenho, qualidade, oportunidades.

Keywords

Keywords: Franchise, franchisee-franchisor relationship, expectations, performance, quality, opportunities.

Resumo

Este trabalho se constitui na elaboração de um estudo de caso com o propósito de observar as relações existentes entre franqueado-franqueador. Para tanto, utilizou-se o método SERVFRAN. Este método avalia de forma quantitativa a relação estudada no sentido em que são elaborados os questionários sobre as relações de curto e longo prazo sob a perspectiva do franqueado e do franqueador. Os questionários avaliam as expectativas e o desempenho sobre cada serviço prestado. Diante deste cenário, conseguiu extrair as lacunas da qualidade e a matriz de oportunidades, que por sua vez é apresentado numa figura onde despontam os serviços que precisam de modificação, por ordem de preferência, diante do ranking de importância e do valor da lacuna. Por outro lado, observou-se que confrontado as notas atribuídas pela expectativa e pelo desempenho, sob a ótica do franqueador diante do desempenho do franqueado, e deste analisando seu próprio desempenho, ficou comprovado que eles têm algum conhecimento um do outro, porém ainda deixam a desejar. Da mesma forma, observou-se que o franqueador precisa conhecer mais as necessidades do franqueado, e este também pouco conhece o que é importante para seu franqueador.

Abstract

The purpose of this study was to develop a case study and observe the franchisee-franchisor relationship and understand it. For this purpose it was used the SERVFRAN method. This method evaluates quantitatively the studied relationship regarding to the questionnaires that are prepared about short and long-term relationships from the perspective of the franchisee and the franchisor. The questionnaires assess the expectations and performance of each provided service. In this scenario, we were able to extract the quality gaps and the array of opportunities, which in its turn is displayed in a figure where emerges the services in need of changes, in order of preference, on the ranking of importance and value of the gap. Furthermore, it was observed that confronted the awarded marks by the expectation and

performance, from the perspective of the franchisor on the franchisee's performance, and this one analyzing their own performance, it was proved that they have some knowledge of each other, but it lacks depth. Similarly, it was observed that the franchisor needs to know better the franchisee's needs, and this one also knows poorly what is important to your franchisor.

1 INTRODUÇÃO

Toda empresa que vislumbra mudar seu modelo de negócios precisa encontrar primeiro a forma de aperfeiçoá-lo. No caso em tela, uma rede varejista terá que se adaptar com menores margens de lucro e mudanças procedimentais, visto que o novo negócio não liga a empresa diretamente às vendas ao consumidor, mas “terceiriza” essa tarefa para interessados em utilizar sua marca e seu *know-how*. Para essa empresa varejista que quer se aprimorar utilizando franquias, cabe-lhe a filosofia de negócio não com foco apenas nas vendas ao consumidor final e isso demanda toda uma estrutura diferente e uma nova abordagem, sobretudo focada na relação entre franqueador e franqueado.

Todavia, a franquia como modelo de negócio, não é um modelo perfeito e tem seus problemas. O franqueador deve estar ciente de que a interdependência mútua no sistema de franquia é uma condição fundamental para o desenvolvimento da rede. O sucesso e o fracasso serão compartilhados pelo franqueado e pelo franqueador (SEBRAE, 2011). Neste sentido, observa-se que podem acontecer (e acontecem) conflitos nas relações franqueado-franqueador. Logo, essas relações que se inicial (e continuam) com natureza contratual, vão cada vez mais – e com o tempo – tornando-se de contato e prático, seja através de treinamentos, ou de *call center* de atendimento ao franqueado, por exemplo.

No relacionamento franqueado-franqueador são geradas expectativas mútuas para prestação de serviços de cada uma das partes (ROCHA, 2010). A não consumação dessas expectativas geram lacunas de qualidade que desgastam a relação entre franqueador e franqueado. Esta relação pode ser avaliada a partir dessas lacunas usando o modelo SERVFRAN (DANTAS, 2013). Assim, o objetivo deste trabalho é avaliar a relação franqueado-franqueador da Óticas Mirna partindo da investigação com uso do SERVFRAN.

A empresa foco desta pesquisa é a Rede de lojas “Óticas Mirna”. Esta empresa recentemente completou 30 (trinta) anos e está a um passo de mudar o foco do seu modelo de negócio, visto que atualmente é uma rede familiar e está iniciando um processo de abertura de Franquias para interessados de fora da família. A empresa foi fundada na década de 80, em

Picuí, um pequeno município paraibano encontra-se hoje com duas gerações trabalhando e administrando-a. Isso gera alguns conflitos, devido as grandes divergências de modelos de gestão. A empresa hoje conta com mais de quarenta filiais espalhadas pelos interiores dos estados do Rio Grande do Norte e da Paraíba. Contudo, esse modelo de negócio foi ficando cada vez mais difícil de administrar, vez que era gerido por um modelo paternalista, que tinha na figura do fundador e proprietário o centro de quase todas as decisões. Após alguma resistência, foi inaugurada em 2011 a primeira unidade no modelo de Franquia em Alto do Rodrigues – RN. Hoje são cinco: Montanhas, Santo Antônio, Pau dos Ferros, Campo Grande além de Alto do Rodrigues.

Porém, com a abertura dessas franquias, se observou que a empresa passou a ter dois clientes totalmente distintos: o primeiro continua sendo o consumidor final, já o segundo é o Franqueado. A figura do consumidor final é um velho conhecido da empresa, pois está presente no dia-a-dia desta há mais de trinta anos – tempo suficiente para que esta empresa adquira “know-how” em atender e conhecer o consumidor.

Por outro lado, o Franqueado é um cliente novo. Saber lidar com ele ainda é uma dificuldade que o Franqueador tem que superar. O franqueador precisa focar parte de seus esforços – e investimento – em aprimorar sua relação com essa nova figura, pois sem ele, o novo modelo de negócio se torna insustentável.

Esse trabalho visa contribuir com os caminhos que a empresa deve proceder para desenvolver um relacionamento de Franquia, prestando serviços padronizados. No mais, este trabalho também se torna academicamente relevante, pois mostra a realidade de uma pequena empresa que se torna uma Franquia, apresentando novos conhecimentos específicos da empresa estudada e ampliando-os ao horizonte das temáticas franquias e marketing de serviços.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta e conceitua as quatro “áreas de conhecimento” que norteiam este trabalho: Modelo de franchising, marketing de franquias, marketing de serviços e SERVFRAN.

2.1.1 Modelo de *franchising*

Para iniciar o trabalho, foi preciso conhecer o conceito de Franquia. E o conceito mais completo é o legal, ou seja, se encontra na lei de nº 8.955/94 a qual instituiu esse modelo empresarial. Logo no seu art. 2º, pode-se encontrar a seguinte afirmação:

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

Pelo conceito legal, pode-se extrair que há uma cessão de direito de uso de serviços e itens exclusivos do Franqueado ao Franqueador, mediante remuneração. Esse modelo de contrato, por si só, já configura a relação Fornecedor X Cliente – franqueador-franqueado.

Reafirmando o conceito legal, pode-se considerar que Franquia é o modelo de negócio em que alguém (Franqueador) cede a outrem (Franqueado) o direito de uso de imagem e/ou serviços (*know-how*) da sua empresa. Este é o conceito legal. Mas para se chegar a este conceito, houve na história, várias mutações e entendimentos divergentes. Há divergência inclusive quanto a origem deste modelo de negócios.

Para Mauro (2006, p. 98), a origem do *Franchising* se deu na Idade Média com a Igreja Católica.

A Igreja atinge bilhões de seguidores nos mesmos padrões de sua origem inicial. Tem a Bíblia o mais lido manual do planeta com o Vaticano introduzindo os modernos conceitos necessários. A Igreja cobra o *royalty* mais antigo do mundo, o dízimo (10%), e possui o logotipo mais reconhecido, a cruz. O treinamento de seus franqueados (os padres) é bastante profundo, e cada paróquia tem seu território para trabalhar. (MAURO, 2006)

Se não fossem os conceitos figurados introduzidos no texto, poderia se afirmar que a definição da Igreja Católica como a primeira *Franchising* é correta. Todavia, as metáforas quando levadas para o contexto do real mudam de sentido, uma vez que juridicamente falando, o padre é um funcionário. Como pela definição jurídica, não há qualquer relação de cunho trabalhista entre franqueador e franqueado, a definição de Mauro (2006) está apenas em nível de ilustração.

Destarte, esse mesmo autor afirma que o modelo de Franquia como é hoje conhecido se iniciou apenas no século XIX quando a Singer Sewing Machine Company começou a ceder seu *know-how* onerosamente para outras empresas comercializarem suas máquinas.

Independente de como e quando se iniciou, esse modelo de negócios (Franquias) é um dos que mais crescem no Brasil. Entre 2003 a 2013 o faturamento anual das Franquias saltou de 29,044 bilhões de reais para 115,582 bilhões em 2013. Nesse mesmo período o número de redes franqueadoras saiu de 678 para 2703 e as unidades franqueadas que eram 56.564 em 2003 chegaram a 114.409. Outro dado importante é o que se refere ao crescimento médio que vem sempre acima do crescimento do PIB, chegando em 2013 a 11,9% ante 2,3% deste. No cenário internacional o Brasil é o sexto país em numero de unidades franqueadas, ficando atrás somente de EUA, China, Coreia do Sul, Japão e Filipinas (ABF, 2013).

2.1.2 Marketing de franquia

O marketing de franquias ainda é um tema muito recente. Até pouco tempo não se imaginava uma abordagem diferenciada para esse modelo de negócio e utilizavam-se as velhas ferramentas do marketing tradicional. Neste sentido, o livro “Marketing para Franquias” de Santini e Garcia (2011) partiu da definição geral de Kotler (1998) para caracterizar o Marketing como um processo entre pessoas e instituições as quais estas obtêm o que precisam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Por este conceito é que se estrai o famoso “4Ps” de Kotler (1998) – produto, preço promoção e ponto de venda, mas que na visão de Santini e Garcia (2011) se acrescenta “um novo P” para se adequar ao mercado de franquias. Esse “P”, na leitura deles, é o “*Phranqueado*”.

Conforme Santini e Garcia (2011, p. 23):

Se Peter Druker afirma que, no marketing, ‘o sucesso empresarial não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor’, no marketing para franquias encontramos o franqueado como um intermediário desse processo – e, assim como o consumidor, ele também deve ser devidamente conquistado pela franqueadora. Vamos além: o franqueado é na verdade, o primeiro cliente da rede. É o consumidor das ideias da franqueadora. E, para transformá-lo em parceiro e torna-lo partidário das propostas da rede, o franqueador precisa, antes de qualquer coisa, ‘vender’ todo esse trabalho para ele. (SANTINI e GARCIA, 2011)

Ainda de acordo com Santini e Garcia (2011) o marketing de Franquias trabalha em duas frentes: a primeira é o marketing voltado para o consumidor final e a segunda voltada para a expansão da rede.

Com relação a primeira frente, a atividade de marketing se desenvolve de forma bem parecida com qualquer outra forma de marketing de varejo. A única mudança digna de menção é no que se refere à elevação do “Phranqueado” como agente importante nesse cenário.

Por outro lado, o marketing voltado para expansão da rede tem “outro cliente” como foco. São os potenciais “parceiros”, ou seja, pessoas interessadas ou com potencial de ser Franqueados. Quem são essas pessoas? Consumidores que gostam da marca? Colaboradores? Empreendedores de lojas próprias? Como regra geral, qualquer um destes pode ser um Franqueado. Para isso, cabe a rede de franquias saber chegar até ele, oferecendo de forma correta o seu “produto”.

Mas não basta só chegar até esse novo cliente e vender esse produto. Tem que sustentar, visto que a partir do momento que se inicia um contrato de franquia, se inicia também uma relação, que para ser duradoura ou não vai depender e muito dos serviços oferecidos, mas também do marketing de serviços.

2.1.3 Marketing de serviços

Com a “descoberta” desse “novo” cliente, ficou evidenciado a necessidade elaborar uma nova estratégia de marketing. Essa estratégia passa pelo conhecimento do novo “produto” oferecido – nesse caso, Serviços.

Diante deste quadro, conforme Dantas (2013) se faz necessário aprimorar um novo modelo de gestão de serviços, sendo necessário saber o que os clientes querem e como avaliam as empresas prestadoras destes serviços. **Foi neste sentido que o presente trabalho lançou mão do modelo SERVFRAN (DANTAS, 2013).**

2.1.3.1 SERVFRAN

No relacionamento franqueado-franqueador são geradas expectativas mútuas para prestação de serviços de cada uma das partes (ROCHA, 2010). A não consumação dessas expectativas geram lacunas, as chamadas Lacunas da Qualidade, desenvolvidas por Dantas

(2013) a partir de sua tese “SERVFRAN: Um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade e do serviço”.

Para viabilizar o entendimento das necessidades de cada relação criada pelas franquias, e no caso concreto das relações criadas entre franqueados e franqueador da franquia Óticas Mirna, foi utilizado o método de pesquisa avaliativa SERVFRAN (DANTAS, 2103). Conforme este autor pode-se conceituar o modelo SERVFRAN como o uma estrutura de avaliação do relacionamento franqueado-franqueador com base nas lacunas da qualidade do serviço que possibilita a franqueados, franqueadores, consultores, pesquisadores e demais interessados avaliarem o relacionamento levando em consideração as expectativas e desempenho percebidos nos serviços que compõem o relacionamento franqueador-franqueado.

Ainda segundo Dantas (2013, p. 50):

A aplicação do SERVFRAN permite avaliar em que nível o franqueador conhece as expectativas de seus franqueados no relacionamento de curto prazo. Além disso, possibilita avaliar o grau de conhecimento do franqueado sobre as expectativas de seu franqueador no relacionamento de curto prazo. Permite ainda avaliar o nível do alinhamento das expectativas de franqueador e franqueados no relacionamento de longo prazo. No mais, permite avaliar o relacionamento com base nas percepções dos franqueados sobre os serviços prestados pelo franqueador no curto e no longo prazo. Por outro lado, possibilita avaliar o relacionamento segundo a percepção do franqueador sobre a qualidade dos serviços prestados pelos franqueados no curto e no longo prazo. (DANTAS, 2013)

O SERVFRAN baseia-se no método de “Matriz de Oportunidades”. A matriz de oportunidades nada mais é, segundo Dantas (2013), uma metodologia construtiva de avaliação do binômio importância-desempenho. Para apresentar esse método, geralmente se usa uma figura colocando os escores médios das respostas de importância e desempenho de cada atributo numa matriz 2 por 2. Deve-se colocar o desempenho nas ordenadas e a importância das abscissas.

2.2 METODOLOGIA

O presente trabalho trata de proposta de estudo com base em pesquisa teórico-empírico e exploratório de cunho quantitativo, pois é a partir da média aritmética das notas atribuídas pelo franqueado e pelo franqueador que tem se um resultado. É também um estudo descritivo, pois a partir do estudo de caso em tela, se descreve a relação franqueador-franqueado. A figura 1 exhibe o esquema metodológico.

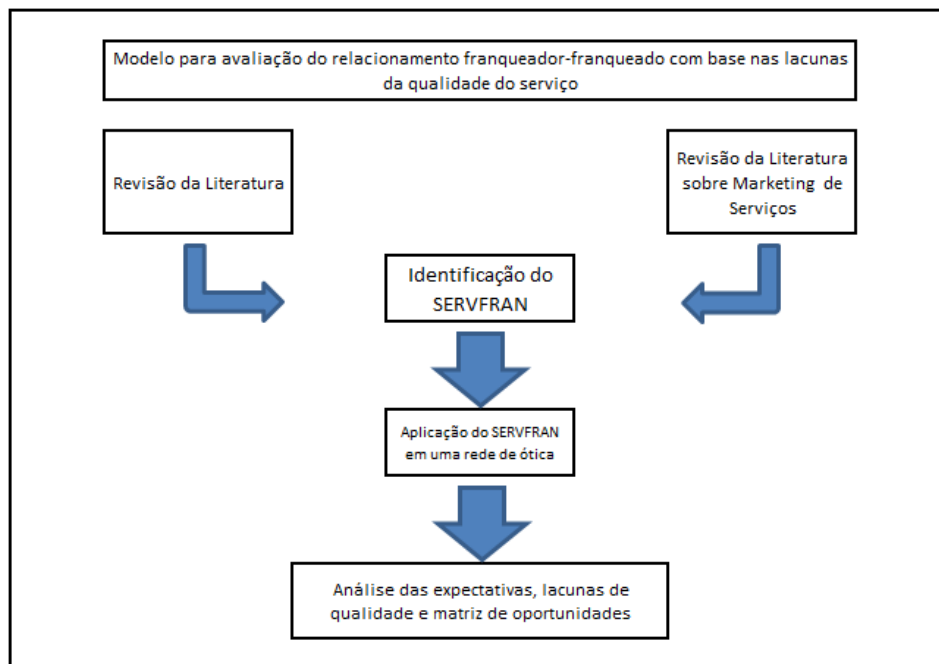


Figura 1 – Esquema metodológico
 Fonte: Elaborada pelo Autor

Destarte, o universo da pesquisa surgiu a partir de entrevistar com sócios-proprietários da franquia e com os franqueados. Essas entrevistas foram feitas através de e-mail.

O instrumento de coleta de dados, como já informado anteriormente, foi o SERVFRAN (DANTAS, 2013). Esse modelo avalia a expectativa pelos serviços prestados e o grau de satisfação pelo desempenho destes serviços. Há também uma autoavaliação, em que o franqueado ou o franqueador quantifica o nível do seu desempenho no serviço e ainda a avaliação que um faz sobre qual grau de importância para o outro de cada serviço.

O questionário possui doze módulos. Os módulos, por sua vez, se dividem entre os “módulos da expectativa” e o “módulo do desempenho” sendo que para cada módulo de expectativa há um correlato do desempenho. É a partir daí que é conhecida a lacuna de cada item.

Os módulos de I a VI são questionamentos feitos ao Franqueado. No caso em tela, os módulos I e II se referem – respectivamente – a expectativa e ao desempenho dos serviços prestados pelo Franqueador no relacionamento de curto prazo sob a ótica do Franqueado. Os módulos III e IV se referem a expectativa e desempenho no que se refere as “qualidades do Franqueador” sob a ótica do Franqueado no relacionamento de longo prazo. Já os módulos V e VI questionam a opinião do Franqueado sobre o que o Franqueador acredita ser mais importante no relacionamento de curto prazo.

Por outro lado, nos módulos de VII a XII são feitos questionamentos ao Franqueador. Nos módulos VII e VIII pede-se que o Franqueador confira grau de importância sobre cada item (ou serviço) cumprido pelo Franqueado. Os módulos IX e X, são referentes à expectativa e desempenho de qualidades atribuídas ao Franqueado no relacionamento de longo prazo. E por último, nos módulos XI e XII são questionados ao franqueador qual a opinião do Franqueado, sob a ótica da expectativa e o desempenho, deste Franqueador, conforme o Quadro 1.

Eis o quadro esquematizado abaixo:

Módulo	Perspectiva	Prazo	Quem avalia	O que avalia
I	Franqueado	Curto	Franqueado	Expectativa para franqueado
II	Franqueado	Curto	Franqueado	Desempenho do franqueador
III	Franqueado	Longo	Franqueado	Expectativa para franqueado
IV	Franqueado	Longo	Franqueado	Desempenho do franqueador
V	Franqueado	Curto	Franqueado	Expectativa para franqueador
VI	Franqueado	Curto	Franqueado	Desempenho autoavaliação
VII	Franqueado	Curto	Franqueador	Expectativa para franqueado
VIII	Franqueado	Curto	Franqueador	Desempenho autoavaliação
IX	Franqueado	Longo	Franqueador	Expectativa para franqueador
X	Franqueado	Longo	Franqueador	Desempenho do franqueado
XI	Franqueado	Curto	Franqueador	Expectativa para franqueador
XII	Franqueado	Curto	Franqueador	Desempenho do franqueado

Quadro 1 – Referências de cada um dos módulos do instrumento de coleta SERVFRAN

Fonte: Dantas (2013)

Diante dos dados analisados foi feita uma análise quantitativa pela aplicação do roteiro de entrevista e posterior relatório com esses dados e sua avaliação, baseada, também pelo referencial teórico.

2.3 RESULTADOS

O modelo SERVFRAN foi aplicado em uma rede de Óticas, permitindo avaliar a expectativa e o desempenho de franqueadores e franqueados. A divergência entre Expectativa (E) e Desempenho (D) e a medida da Lacuna (L). Quanto maior a nota para Expectativa, melhor classificado ficará o serviço no Ranking (R), ou seja, maior grau de importância lhe será auferido. Todavia, quando dois ou mais itens apresentam notas iguais, é perguntado ao entrevistado qual deles é mais importante.

2.3.1 Percepções do franqueado sobre o relacionamento com o seu franqueador

Neste subcapítulo, será analisado a expectativa e o aferimento de desempenho dos serviços prestados pelo Franqueador sob a ótica dos Franqueados, sendo estudados os resultados dos módulos de I a VI. Em todos os módulos se observará as “Lacunas de Qualidade” e a “Matriz de Oportunidades”. A primeira se refere a expectativa e o desempenho analisados de cada item e a diferença entre um e outro que é a Lacuna – que por sua vez pode ser positiva ou negativa. Por sua vez, a “Matriz de Oportunidades” avalia as prioridades no que precisa melhorar. Essas prioridades são definidas em cinco categorias: 1) Melhorar Definitivamente (MD) são os itens prioritários, de mais urgência e que geralmente tem atribuição de alta expectativa e alta lacuna; 2) Melhorar (ME), são os itens também prioritários, ficando atrás somente de “Melhorar Definitivamente”. Por sua vez pode ter altas notas de expectativa (E) ou altas Lacunas de desempenho (L); Manter ou melhorar (MM), são os itens que não tem grande prioridade e que tem boas notas de Expectativa e baixa lacuna; 4) Manter (MA) são os itens que ou tem notas baixas de Expectativa (E) ou de Lacunas (L); 5) Por ultimo Manter ou Reduzir (MR) que são os itens com notas baixas de expectativa (E) e lacuna (L).

2.3.1.1 Relacionamento de curto prazo (perspectiva do franqueado)

Este tópico descreve a percepção do franqueado com relação aos serviços prestados pelo franqueador no relacionamento de curto prazo. São apresentados os atributos (serviços), e para cada um desse é atribuído uma nota (média aritmética de todas as notas auferidas pelos franqueados) de expectativa e outra de desempenho. Daí se observa o ranking de serviços, do melhor ao pior e a lacuna da qualidade, que é a diferença entre a expectativa e o desempenho. Quando a expectativa tem nota maior que desempenho, a nota é negativa, quando o desempenho apresenta nota superior, a nota é positiva, ou seja, o franqueador superou as expectativas iniciais do franqueado com relação a determinado serviço.

A tabela 1, abaixo, descreve essa percepção do franqueado sobre a expectativa e o desempenho do franqueador com relação a serviços de curto prazo. Nesta tabela supra apresentada estão elencados dezesseis itens. Foi feito uma pesquisa em cima desses itens questionando a expectativa que cada franqueado tenha sobre cada um deles e após foi questionado o desempenho do Franqueador sobre os mesmos. Esses itens foram separados em

três regiões: Importantes (6 itens); Medianamente importantes (5 itens); e Menos importantes (5 itens). Isso de acordo com o Ranking (R) de importância.

Tabela 1 – Percepção do franqueado sobre a expectativa, ranking, desempenho e a lacuna da qualidade nos serviços de curto prazo.

ATRIBUTO	AVALIAÇÃO PELO FRANQUEADO*			
	E	R	D	L
LABORATÓRIO	9,5	1	9	-0,5
FACILIDADE CONTATO	9	2	8	-1
APOIO A INAUGURAÇÃO	9	3	7,5	-1,5
CLAREZA DO CONTRATO	9	4	6,5	-2,5
PONTO COMERCIAL	8,5	5	9	0,5
LAYOUT UNIDADE	8,5	6	7,5	-1
TREINAMENTO MKT	8,5	7	4,5	-4
T. OPERAÇÕES	8,5	8	4	-4,5
T. ATENDIMENTO CLIENTE	8,5	9	6	-2,5
T. RECURSOS HUMANOS	8,5	10	5	-3,5
MANUAL DE OPERAÇÕES	8	11	4,5	-3,5
T. ADM FINANCEIRA	8	12	4	-4
MATERIAL PROMOCIONAL	7,5	13	7	-0,5
ASSIST EM PROPAGANDA	7,5	14	7	-0,5
CONSULTORIA DE CAMPO	7,5	15	6	-1,5
ANÁLISE DE VIABILIDADE	5	16	3	-2
E = Expectativa R = Ranking D = Desempenho L = Lacunas				

Entre os itens (serviços) mais importantes se destaca o serviço (de) “Laboratório”. Esse serviço é fundamental para a franquia, pois o laboratório é uma (espécie de) fábrica. É nele que se produz tudo o que se vende nas franquias, então um serviço de excelência é fundamental para funcionamento da unidade. Percebe-se que esse serviço recebeu boa nota de desempenho, ficando apenas “-0,50” de Lacuna (L).

Entre as maiores Lacunas (L), destaca-se o “Treinamento de gestão de Operações”. A nota de expectativa nem foi tão alta, todavia o desempenho foi muito baixo. Esse baixo desempenho pode estar relacionado a vários fatores, entre eles a não definição de um procedimento unificado de padrões gestão de operações. Por outro lado, um item que precisa ser destacado é o “Plano de Negócios e Análise de Viabilidade econômica” que “tirou a menor nota” entre todos os itens. Isso se deve ao fato de que não foi disponibilizado esse tipo de serviço aos franqueado, logo, estes não souberam quantificar a importância e necessidade deste serviço.

ATRIBUTO	E	LACUNAS DE QUALIDADE																
		-4,50	-4,00	-4,00	-3,50	-3,50	-2,50	-2,50	-2,00	-1,50	-1,50	-1,00	-1,00	-0,50	-0,50	-0,50	-0,50	
LABORATÓRIO	9,50																	MM
FACILIDADE CONTATO	9,00																	MM
APOIO A INAUGURAÇÃO	9,00																	
CLAREZA DO CONTRATO	9,00																	
PONTO COMERCIAL	8,50																	MM
LAYOUT UNIDADE	8,50																	
TREINAMENTO MKT	8,50																	
T. OPERAÇÕES	8,50																	
T. ATENDIMENTO CLIENTE	8,50																	
T. RECURSOS HUMANOS	8,50																	
MANUAL DE OPERAÇÕES	8,00																	
T. ADM FINANCEIRA	8,00																	
MATERIAL PROMOCIONAL	7,50																	MR
ASSIST EM PROPAGANDA	7,50																	MR
CONSULTORIA DE CAMPO	7,50																	
ANÁLISE DE VIABILIDADE	5,00																	

E = Expectativa MD = Melhorar Definitivamente ME = Melhorar MM = Melhorar ou Manter
MA = Manter MR = Manter ou Reduzir

Figura 2 – Matriz absoluta de oportunidades para curto prazo da percepção do franqueado ao avaliar o franqueador.

Fonte: Dados da Pesquisa

Destarte, é preciso, para ter uma noção ampla, avaliar a Matriz de Oportunidades para ter ciência do que precisa ser “mudado” nas relações franqueador-franqueado de curto prazo. Essa Matriz segue abaixo.

Conforme afirmado anteriormente, é através desta Matriz, que pode-se classificar o que é urgente e o que é menos significante, quando se refere a melhoramentos nas relações entre franqueador e franqueado.

Pelo que se pode observar, no primeiro quadrante da esquerda para direita e de cima para baixo, onde estão os itens com maiores expectativa e as maiores notas de Lacunas (L),

não se encontra qualquer item (serviço). Nesse quadrante ficariam os itens que precisam “Melhorar Definitivamente” (MD). Sendo assim, apesar das grandes lacunas, nenhum item foi considerado importante o suficiente que tenha que se modificar com tanta urgência. Por outro lado, vários itens se classificam como “Melhorar” (ME), e/ou porque tem alta expectativa ou alta Lacuna (L). Sendo assim, o Franqueador tem que se ater em primeiro lugar aos itens melhores Ranqueados, neste caso, a “Clareza Contratual”, que necessita uma linguagem mais próxima a realidade do franqueado e mais flexível e recebeu classificação para Melhorar (ME).

2.3.1.2 Relacionamento de longo prazo

Neste tópico, a intenção é descrever as “Lacunas da Qualidade” a partir da perspectiva do Franqueado com relação a atributos de Longo Prazo, atribuídos a partir dos Módulos III e IV da pesquisa.

Tabela 2 – Percepção do franqueado sobre a expectativa, ranking, desempenho e a lacuna da qualidade nos serviços de longo prazo

ATRIBUTO	AVALIAÇÃO PELO FRANQUEADO*			
	E	R	D	L
HONESTIDADE	10	1	9,33	-0,67
FLEXIBILIDADE	10	2	5,67	-4,33
SOLIDARIEDADE	10	3	8,67	-1,33
COMPROMISSO	10	4	9	-1
HARMONIZAÇÃO DE CONFLITOS	10	5	8,67	-1,33
MUTUALIDADE	10	6	6,33	-3,67
COMPETÊNCIA	9,33	7	8,67	-0,66

E = Expectativa R = Ranking D = Desempenho L = Lacunas

Pela tabela apresentada, são considerados sete itens na relação de longo prazo franqueador-franqueado: Honestidade do Franqueador, Flexibilidade para ajustes no contrato, Solidariedade do Franqueador (evitar prejudicar o franqueado), Compromisso (franqueador se preocupar com o sucesso do franqueado), Harmonização de Conflitos sem necessidade de judicialização de conflitos, Mutualidade (franqueador manter relação com o franqueado o maior tempo possível) e Competência do Franqueador. A cada um destes itens foram atribuídos notas de expectativa e de desempenho.

Como pode-se observar pela tabela, dos sete itens apenas um não atingiu a nota máxima no que se refere a expectativa: Competência. Isto leva a crer que o franqueado da empresa pesquisada leva muito em consideração (analisando pela nota média que foi 9,33) a competência, todavia, não é o foco de seus anseios a longo prazo, quanto a expectativa. Por outro lado, os outros seis itens atingiram a nota máxima para a expectativa, ou seja, o franqueado deseja que o franqueador apresente compromissos sérios que mantenham a estabilidade no relacionamento. Desta forma, foi solicitado a cada franqueado que destes seis atributos quais eram os mais importantes pela ordem (Ranking). Fazendo a média, a sequência foi a estabelecida pela que pode-se observar na tabela.

Destarte, a “Honestidade” é o atributo (do Franqueador) que o Franqueado ”deixou em primeiro lugar no ranking” e juntamente com “Flexibilidade” fica na região “Mais importante”. Entre os medianamente importante estão “Solidariedade”, “Compromisso” e “Harmonização dos Conflitos”. Por fim, os menos importantes foram “Mutualidade” e “Competência”.

De todos os atributos, o que se constatou a maior lacuna foi “Flexibilidade” (-4,33). Neste sentido, o franqueado crê que o franqueador não esteve disponível para fazer ajustes no contrato de franquia a ponto de observar circunstâncias especiais que prejudicam a unidade franqueada e a relação entre eles. Isto leva a crer que há insatisfação do franqueado. Outro atributo em que mostra essa insatisfação se refere a “Mutualidade”, ou seja, para o franqueado o franqueador oferece pouco tempo para prestar-lhe os serviços a auxilio necessários.

Por outro lado, também foram avaliados as expectativas e o desempenho atribuídos pelo Franqueador ao Franqueado para os mesmos atributos.

Tabela 3 – Percepção do franqueado sobre a expectativa, ranking, desempenho e a lacuna da qualidade nos serviços de curto prazo

ATRIBUTO	AVALIAÇÃO PELO FRANQUEADO*			
	E	R	D	L
HONESTIDADE	10	1	9	-1
HARMONIZAÇÃO CONFLITOS	10	3	8,5	-1,5
SOLIDARIEDADE	9	4	7,5	-1,5
MUTUALIDADE	9	5	8	-1
COMPETÊNCIA	8	2	8	0
FLEXIBILIDADE	7	7	8	1
COMPROMISSO	6	6	5	-1
E = Expectativa R = Ranking D = Desempenho L = Lacunas				

Na visão do franqueador, as lacunas (expectativa x desempenho do franqueado) são menores. A maior Lacuna ficou para “Harmonização de Conflitos” (-1,50). Isto leva a crer que para o franqueador, o franqueado muitas vezes apresenta comportamento não adequado para gestor de uma unidade de uma rede. Ou seja, apresenta uma visão “não-sistêmica”, deixando de pensar muitas vezes no negócio como um todo e visando apenas o “seu” negócio. Isto proporciona conflitos entre ele o franqueador, ou entre ele e outros franqueados. Também é digno de menção o fato de que um atributo teve nota positiva: Flexibilidade (1,00). Isto mostrar (em certo contrassenso) que os franqueados estão dispostos a mudar cláusulas contratuais, sob a perspectiva de circunstâncias especiais. Para o Franqueador os atributos de mais importância são: Honestidade e Harmonização de Conflitos. Os medianamente importantes: Solidariedade, Mutualidade e Competência. Por último, entre os menos importantes: Flexibilidade e Compromisso.

Ficou comprovado, que, a Franquia como modelo de negócio, o atributo mais importante na relação franqueador-franqueado é a confiança de ambos na honestidade do outro. Tanto o franqueador que investir o colocar o nome da sua empresa apenas nas mãos de pessoas que lhe inspirem confiança, como o franqueado deseja entrar num negócio que a empresa e seus proprietários sejam pessoas de “ilibada reputação”.

2.3.1.1 Relacionamento de curto prazo (perspectiva do franqueado)

Este tópico descreve a importância que o Franqueado “acredita” que o Franqueador dá para cada atributo (Módulo V), o desempenho do Franqueado, na visão deste (Módulo VI), a importância que o Franqueador realmente dá a cada atributo (módulo VII) e o desempenho do Franqueado para cada atributo na visão do Franqueador (módulo VIII).

A proposta deste tópico é também mostrar a relação do que o franqueado acredita qual importância tem cada atributo pra o franqueador e qual a real importância na visão deste (módulo V versus módulo VII), bem como a relação entre a auto avaliação do franqueado para os atributos ante a avaliação do franqueador sobre o franqueado para cada atributo (módulo VI versus módulo VII).

Tabela 4 – Percepção do franqueado e do franqueador sobre a expectativa, ranking de importância, desempenho dos atributos da perspectiva do franqueador no relacionamento de curto prazo.

ATRIBUTO	AVALIAÇÃO PELO FRANQUEADO*				ATRIBUTO	AVALIAÇÃO PELO FRANQUEADO*			
	E	R	D	L		E	R	D	L
TAXA ROYALTIES	10	1	10	0	TAXA ROYALTIES	10	1	8,67	-1,33
IDENTIDADE VISUAL	10	2	10	0	TERRITÓRIO	9,67	2	9	-0,67
TERRITÓRIO	10	3	10	0	IDENTIDADE VISUAL	9	3	9,33	0,33
TRANSP. ADITORIA	10	5	8	-2	TRANSP. AUDITORIAS	8,33	4	9,67	1,34
CUMPRET. ADM FIN	9	8	9	0	CUMPRET. ATENDIMENTO	8	5	8	0
CUMPRET. MKT	8	4	9	1	CUMPRIMENTO MISSÃO	7,33	6	8,33	1
CUMPRET. ATENDIMENTO	8	7	9	1	CUMPRET. DE MARKETING	7	7	6,33	-0,67
CUMPRET. GESTÃO OP.	7	9	8	1	CUMPRET. GESTÃO OP.	6,33	8	6,33	0
CUMPRE MISSÃO	6	6	7	1	CUMPRE TREINAMENTO HR	6,33	9	6,33	0
CUMPRET. ADM HR	6	10	6	0	CUMPRET. ADM FIN	5,67	10	8	2,33

Destarte, se faz mister apresentar a grande semelhança nos resultados com relação a expectativa dos atributos. Isso mostra que o franqueado sabe quais são os atributos mais importantes para o franqueador. Mais uma vez os atributos foram separados em três grupos: Mais importantes, medianamente importantes e menos importantes. No grupo “Mais importantes”, a classificação feita por franqueados e franqueadores ficou quase idêntica. O atributo mais importante para o franqueador, tanto na visão deste, quando na visão do que o franqueado acha que o franqueador considera importante, é o correto pagamento da “Taxa de Royalties” (ambos com nota 10). Todavia, enquanto os franqueados classificaram o atributo “Identidade Visual” (10,00) em segundo e “Territorialidade” (10,00) em terceiro, para o franqueador a sequência foi inversa (9,67 e 9,00 respectivamente). Já entre os medianamente importantes, a classificação divergiu. Dos três atributos dessa classe, apenas dois coincidiram: “Cumprimento do Treinamento em Atendimento” e “Cumprimento do Treinamento de Marketing”. No grupo “Menos importantes”, os atributos que coincidiram foram: “Cumprimento do Treinamento de Gestão de Operações” e “Cumprimento do Treinamento em Gestão Financeira”.

Por outro lado, quando a comparação é de desempenho, há quase que total divergência, bastando mencionar que de certa forma o Franqueado acredita que está desempenhando bem o atributo “Pagamento de Royalties”, sendo o atributo com maior nota dada por ele. Isso significa que o franqueado acredita que está cumprindo com seus pagamentos ao franqueador. Todavia, esse não é o pensamento deste franqueador, que classifica o pagamento da taxa de royalties (pelo franqueado) como o quarto atributo melhor classificado (8,67), com lacuna de -1,33 – a terceira maior lacuna.

2.3.1.2 Percepção do franqueador

Também foi questionado ao Franqueador, sob a ótica da expectativa e o desempenho que ele acredita que os Franqueados conferem a cada atributo dos módulos I e II. Este questionário tem importância para avaliar se o Franqueador conhece os anseios do Franqueado. Se ele sabe o que o Franqueado quer, o que este franqueado pensa a respeito da Franquia e qual seu grau de satisfação acerca do desempenho desta franquia com relação aos atributos enumerados.

Para o presente trabalho, esta avaliação é de menor importância. Cabendo apenas salientar que houve grande divergência de pensamentos entre franqueados e franqueador no que se refere a expectativa e desempenho dos atributos auferidos.

3 CONCLUSÃO

Diante do que o presente trabalho se propôs, pode-se afirmar que o mesmo alcançou os objetivos gerais e específicos desejados, vez que ao avaliar as relações franqueado-franqueador através do método SERVFRAN (DANTAS, 2013), pôde-se observar as lacunas de qualidade nas prestação dos serviços e assim se fazer uma matriz das oportunidades para estes serviços.

Destarte, esta obra não estaria completa se não se justificasse se não apresentasse uma solução para as dificuldades na relação entre franqueado e franqueado do caso pesquisado. Neste sentido, o trabalho pretendeu informar de forma didática como proceder para preencher as lacunas da qualidade através do uso da matriz das oportunidades, indicando as prioridades nesta relação. Assim, pôde-se constatar o grau de insatisfação medida pelo desempenho sempre abaixo da expectativa dos franqueados – principalmente na relação de curto prazo – sugerindo que o franqueador precisa aumentar e melhorar seus canais de comunicação e a prestação dos serviços oferecidos ao franqueado.

Constatou-se, também, alguma afinidade entre a percepção de expectativa e desempenho recíprocos entre franqueado e franqueador, sugerindo que há algum grau de conhecimento do franqueador sobre seu franqueado, mas que ainda não é o ideal. Ressalte-se que como o franqueador é quem está no mercado há mais tempo, sendo assim, o mesmo tem por obrigação conhecer melhor as necessidades do franqueado, que o inverso.

Por outro lado, o trabalho também tinha uma função acadêmica, que primordialmente seria constatar a aplicabilidade do método SERVFRAN (DANTAS, 2013) de avaliação da relação franqueado-franqueador.

Ocorre que não só foi constatado a aplicabilidade do SERVFRAN (DANTAS, 2013), como se pode afirmar que esse método atinge o “*estado da arte*” por ser o método que introduz de forma científica a possibilidade de da avaliação da relação franqueado-franqueador, com relação a expectativa e o desempenho dos serviços prestados nessa relação, de sorte que com este método se abre um leque de oportunidades de outras avaliações e comparações.

REFERÊNCIAS

ABF. **Evolução do Setor 2003 – 2013**. São Paulo, maio. 2013. Seção Números do Franchising. Disponível em: <<http://www.portalfranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em 12 nov. 2014. Hora do acesso: 21:00h.

BRASIL. **Lei Ordinária nº 8.955, de 15 de Dezembro de 1994**. Dispõe sobre contrato de Franquia (Franchising) e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em 12 nov. 2014. Hora do acesso: 19:40h.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Consumer behavior**. Mason: Thomson South-Western, 2006.

DANTAS, Marcel Lima Ribeiro. **SERVFRAN: Um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço**. Natal: UNP, 2013.

ISTOÉ DINHEIRO. **A hora e a vez das Franquias**. São Paulo, Nov. 2014. Seção Negócios. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20101214/hora-vez-das-franquias/64072.shtml>>. Acesso em: 14 nov. 2014. Hora do acesso: 18:00h.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing**. In: SANTINI, Denis; GARCIA, Filomena; **Marketing para Franquias: as melhores práticas para franqueadores e franqueados**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEUCZ, T. **O processo decisório do empreendedor frente à transição da pequena para a média empresa: casos do setor hoteleiro na cidade Curitiba-PR**. 2014. 125f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo. 2014. Disponível em:< <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11506>>. Acesso em 10 Jun. 2014.

MAURO, Paulo Cesar. **Guia do Franqueador: Como desenvolver marcas mundiais**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2007.

ROCHA, F. B. **Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia.** In: DANTAS, Marcel Lima Ribeiro.

SERVFRAN: Um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço. Natal: UNP, 2013.

SANTINI, Denis; GARCIA, Filomena; **Marketing para Franquias:** as melhores práticas para franqueadores e franqueados. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SEBRAE. **Franquia: Vantagens e Desvantagens.** Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Franquia:-vantagens-e-desvantagens>>. Acesso em 18 nov. 2014. Hora do acesso: 18:30h.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente:** indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WELLS, W.; PRENSKY, D. **Consumer behavior.** New York: John Wiley & Sons, 1996