



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

TAYSE MESQUITA DE SOUSA

**GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO: APLICAÇÃO EM UMA REDE
DE FRANQUIAS DE FISIOTERAPIA**

FORTALEZA

2018

TAYSE MESQUITA DE SOUSA

GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO: APLICAÇÃO EM UMA REDE
DE FRANQUIAS DE FISIOTERAPIA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues

FORTALEZA
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S698g Sousa, Tayse Mesquita de.
Gestão por indicadores de desempenho: Aplicação em uma rede de franquias de fisioterapia / Tayse Mesquita de Sousa. – 2018.
70 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2018.
Orientação: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.
1. Medição de desempenho. 2. Indicadores de desempenho. 3. Sistemas de franquias. 4. Franquias de fisioterapia. I. Título.

CDD 658.5

TAYSE MESQUITA DE SOUSA

GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO: APLICAÇÃO EM UMA REDE DE
FRANQUIAS DE FISIOTERAPIA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheira de Produção Mecânica.

Aprovada em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Abraão Freires Saraiva Júnior
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Alysson Andrade Amorim
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais e a minha irmã pelo incentivo e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, por ter me dado saúde e força para concluir mais este desafio.

Aos meus pais por serem meu suporte e fortaleza, e por acreditarem sempre em mim e no meu potencial. Por todos os sacrifícios e renúncias feitos para que eu pudesse atingir meus objetivos.

A minha irmã por me apoiar em todos os momentos e por ser a pessoa a quem mais admiro pela persistência e pela força de vontade.

A minha família por me apoiarem em todos os momentos.

Ao Prof. Dr. Maxweel Veras, meu orientador, por todos os ensinamentos acadêmicos e profissionais, pelo convívio e amizade em todo o percurso da graduação. Aos professores da Engenharia de Produção, pela contribuição na minha vida acadêmica e pessoal.

A Proativa Jr e ao GEE que contribuíram tanto com minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

Aos meus amigos da época de colégio, João, Alícia, Ju e Rafa pela amizade sincera e duradoura, que sempre se fizeram presentes e torcem pelo meu sucesso.

Aos amigos proporcionados pela UFC, que estiveram presentes durante todo o árduo percurso, sendo suporte acadêmico e emocional. Em especial, aos meus amigos mais queridos, Almiro, Grasi, Thiago e Abdias por todas as experiências inesquecíveis.

E a todas as outras pessoas que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, minha sincera gratidão.

RESUMO

O mercado de franquias brasileiro está cada vez mais em ascensão, crescendo anualmente em contrapartida a outros setores da economia. Com isso, o interesse acadêmico nessa área também está crescente, entretanto há uma lacuna acadêmica em relação aos modelos de avaliação de desempenho para as redes de franquia. O presente estudo tem por objetivo desenvolver uma gestão de indicadores de desempenho em uma rede de franquia de fisioterapia, na qual a franqueadora pudesse oferecer suporte à todas as unidades de forma rápida e assertiva, aperfeiçoando o desempenho individual de cada franquia. O trabalho é estruturado a partir da fundamentação teórica, em que são ressaltadas o sistema de franquia e a *franchising* brasileira, evidenciando as relações entre o franqueador e o franqueado; além de explicitar a importância da gestão por indicadores nas empresas através dos modelos de medições de desempenho. Na parte de metodologia, é apresentado o método proposto desenvolvido para a realidade da franqueadora da área da fisioterapia ao utilizar o *balanced scorecard* como modelo de medição de desempenho, em que seu uso se limitou à definição dos objetivos, dos indicadores e das interações entre os indicadores. Na sequência, tem-se a aplicação deste método na franqueadora em análise, em que foi possível aplicar em 23 unidades da rede de franquia sendo possível agrupar as unidades em 3 *clusters* e com isso, definir as principais estratégias a serem realizadas pelas unidades. No último capítulo, são expostas as conclusões acerca do estudo, bem como as limitações que ocorreram e as recomendações para aplicações e estudos futuros.

Palavras-chaves: Medição de desempenho; Indicadores de desempenho; Sistema de Franquias; Franquias de fisioterapia.

ABSTRACT

The Brazilian franchise market is increasingly on the rise, growing annually in counterpart to other sectors of the economy. As a result, the academic interest in this area is also increasing, however, there is an academic gap regarding performance evaluation models for franchise networks. The objective of this study is to develop management of performance indicators in a physiotherapy franchise network in which the franchisor could support all the units quickly and assertively, improving the individual performance of each franchise. The work is structured based on the theoretical basis, in which the franchising system and the Brazilian franchising are highlighted, evidencing the relations between the franchisor and the franchisee; in addition to explaining the importance of management by indicators in companies through performance measurement models. In the methodology part, the proposed method developed for the physiotherapy franchisor's reality is presented, using the balanced scorecard as a performance measurement model, where its use was limited to the definition of objectives, indicators and interactions between the indicators. Following this, the application of this method in the franchisor under analysis, where it was possible to apply in 23 units of the franchise network, it being possible to group the units into 3 clusters and with that, to define the main strategies to be carried out by the units. In the last chapter, the conclusions about the study are presented, as well as the limitations that have occurred and the recommendations for future applications and studies.

Keywords: Performance measurement; Performance measure; Franchising; Franchises for physiotherapy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Visão estrutural do sistema de franquias	15
Figura 2 – Gestão de rede da <i>franchising</i>	21
Figura 3 – Visão sistemática da medição de desempenho	24
Figura 4 – <i>Balanced scorecard</i>	27
Figura 5 – Método proposto	32
Figura 6 – Organograma da franqueadora	40
Figura 7 – Relações de causa e efeito dos objetivos.....	45
Figura 8 – Indicadores por perspectiva	46
Figura 9 – Indicadores de desempenho	47
Figura 10 – Relações entre os indicadores.....	54
Figura 11 – Formação dos clusters.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Gerações do <i>franchising</i>	17
Quadro 2 – Obrigações do franqueador e do franqueado	19
Quadro 3 – Solicitações iniciais	48
Quadro 4 – Solicitações finais	48
Quadro 5 – Índice de <i>turnover</i>	51
Quadro 6 – Participação em treinamentos da franqueadora	52
Quadro 7 – Nota final da visita de campo.....	52
Quadro 8 – <i>Mix</i> de tratamentos.....	52
Quadro 9 – Conversão de fisioterapeutas.....	52
Quadro 10 – Conversão de secretária.....	53
Quadro 11 – Taxa de crescimento dos <i>leads</i>	53
Quadro 12 – Quantidade de renovações de tratamentos	53
Quadro 13 – Índice de lucratividade	53
Quadro 14 – Condições <i>cluster</i> 3.....	56
Quadro 15 – Condições <i>cluster</i> 2.....	56
Quadro 16 – Condições <i>cluster</i> 1.....	57
Quadro 17 – Unidades nos <i>clusters</i>	57

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	Contextualização e justificativa.....	11
1.2.	Objetivos	12
1.2.1.	<i>Objetivo Geral</i>	12
1.2.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	13
2.	FRANCHISING.....	14
2.1.	Sistema de Franquias	14
2.1.1.	<i>Modelos de franquia</i>	16
2.1.2.	<i>Gerações da franchising</i>	17
2.1.3.	<i>Segmentos da franchising brasileira</i>	18
2.2.	Relação entre Franqueador e Franqueado	18
2.3.	Gestão da rede de franquia	20
2.4.	Considerações.....	22
3.	GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO	23
3.1.	Medição de Desempenho	23
3.1.1.	<i>Indicadores de desempenho</i>	25
3.1.2.	<i>Sistemas de medição de desempenho</i>	25
3.1.2.1.	<i>Balanced Scorecard</i>	26
3.2.	Gestão por Indicadores de Desempenho em Redes de Franquias	29
3.2.1.	<i>Medições de desempenho em rede de franquia</i>	29
3.3.	Considerações.....	30
4.	METODOLOGIA	31
4.1.	Metodologia da pesquisa.....	31
4.2.	Método proposto.....	32
4.2.1.	<i>Etapa 1 – Caracterizar a empresa e o seu sistema de franquia</i>	33
4.2.2.	<i>Etapa 2 – Definir indicadores financeiros e não financeiros das unidades</i>	33
4.2.3.	<i>Etapa 3 – Coletar dados e informações das unidades</i>	34
4.2.4.	<i>Etapa 4 – Mensurar e analisar os indicadores para performance da rede</i>	35
4.2.5.	<i>Etapa 5 – Definir clusters e agrupar as unidades</i>	35
4.2.6.	<i>Etapa 6 – Estabelecer estratégias específicas para cada cluster</i>	36
4.3.	Considerações.....	36
5.	APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO	37
5.1.	Etapa1 – Caracterizar a empresa e o seu sistema de franquia	37

5.1.1.	<i>Modelo de negócio</i>	37
5.1.2.	<i>Processo de franchising</i>	38
5.1.3.	<i>Relação franqueadora-franqueado</i>	39
5.1.4.	<i>Estrutura organizacional da empresa franqueadora</i>	39
5.2.	Etapa 2 – Definir indicadores financeiros e não financeiros.....	41
5.2.1.	<i>Diretrizes da empresa franqueadora</i>	41
5.2.1.1.	<i>Objetivos da rede de franquias</i>	42
5.2.1.2.	<i>Indicadores da rede de franquias</i>	44
5.3.	Etapa 3 – Coletar dados e informações das unidades	47
5.4.	Etapa 4 – Mensurar e analisar os indicadores para performance da rede	48
5.5.	Etapa 5 – Definir <i>clusters</i> e agrupar as unidades.....	53
5.5.1.	<i>Definir e caracterizar os clusters</i>	53
5.5.2.	<i>Agrupar as unidades nos clusters</i>	56
5.6.	Etapa 6 – Estabelecer estratégias específicas para cada <i>cluster</i>	57
5.7.	Considerações.....	62
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	64
6.1.	Conclusão do Estudo.....	64
6.2.	Limitações do Estudo.....	66
6.3.	Recomendações para aplicações e estudos futuros.....	66
6.4.	Considerações.....	67

1. INTRODUÇÃO

Como início deste trabalho, o presente capítulo abordará os seguintes tópicos: contextualização e justificativa, objetivos geral e específicos e estrutura do trabalho.

1.1. Contextualização e justificativa

Apesar da alta competitividade do mercado e das incertezas econômicas e políticas, o mercado de franquias brasileiro está cada vez mais em evidência e em ascensão. A importância do mercado de franquias se consolida diante dos dados divulgados pela Associação Brasileira de Franchising – ABF (2018a) no ano de 2017, em que haviam 2.845 redes de franquias instaladas no país, abrangendo 46.134 unidades operando sob o sistema de *franchising* e representando um faturamento superior a 163 bilhões de reais em 2017.

De acordo com a ABF (2018b), no primeiro semestre de 2018 a *franchising* brasileira teve um acréscimo de 6,8% (R\$ 5,041 bilhões de aumento) no faturamento em relação ao primeiro semestre de 2017. Dessa forma, é perceptível o quanto o mercado de franquias impacta positivamente a economia brasileira.

O sistema de franquias é um sistema de negócios em que há duas partes essenciais, de um lado tem-se a franqueadora, que é a detentora da marca, dos métodos e dos conhecimentos para operar o negócio, e, do outro lado, tem-se o franqueado, que é o investidor interessado em operar o negócio, já testado e aprovado pelo mercado. O sucesso de uma rede de franquias depende de ambas as partes

A melhor forma de gerenciar o desempenho de uma rede de franquia é definindo indicadores de performance (RIBEIRO *et al*, 2015). Segundo Lavieri *et al* (2015), indicadores e modelos de mensuração de desempenho foram sendo elaborados sem considerar as especificidades do setor de franquias, sendo ainda pouco explorado na literatura.

A crescente importância e impacto na economia brasileira do setor de franquias explica o interesse da academia pelo assunto e por estudos que possibilitem uma maior compreensão sobre esse modelo de organização. Aliado a isso, soma-se ao interesse nos últimos anos pelos modelos de avaliação de desempenho. Assim, o desenvolvimento de um modelo que meça a performance de uma rede de franquia na área

de saúde, beleza e bem-estar, particularmente na área da fisioterapia é importante e essencial.

A instituição do presente estudo é uma franquia de fisioterapia, que com apenas 3 anos de mercado já possui mais de 60 unidades no Brasil. Com este crescimento exponencial no mercado de franquia em um curto período de tempo, a estrutura organizacional da franqueadora não acompanhou o mesmo ritmo de crescimento, gerando dificuldades internas de gerenciamento da sua rede de franquia. Um dos maiores desafios da instituição consiste em desconhecer o desempenho individual de cada unidade franqueada e por isso, tem dificuldades em oferecer um suporte mais assertivo, o que afeta diretamente nos resultados das unidades e indiretamente na satisfação do franqueado com a franqueadora.

Dentro desse contexto, faz-se imprescindível a implantação de indicadores que mensurem, de forma justa, a performance de cada unidade e da rede de franquia como um todo. Têm-se a possibilidade de analisar e comparar todas as franquias sob os mesmos parâmetros considerando o modelo de negócio replicado e, com isso, elaborar estratégias específicas a fim de potencializar o desempenho individual de cada franquia. Para auxiliar o gerenciamento da rede, torna-se necessário agrupar as unidades em *clusters* de acordo com desempenhos semelhantes, pois, dessa maneira, é possível tornar escalável o suporte oferecido pela franqueadora.

Dessa forma, diante do exposto, têm-se o seguinte questionamento: “Como desenvolver uma gestão de indicadores de performance em uma rede de franquia de fisioterapia, visando aperfeiçoar o desempenho individual de cada franquia?”.

1.2. Objetivos

Neste tópico, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

1.2.1. Objetivo Geral

Desenvolver uma gestão de indicadores de performance em uma rede de franquias de fisioterapia, visando aperfeiçoar o desempenho individual de cada franquia

1.2.2. *Objetivos Específicos*

- a) Definir indicadores financeiros e não financeiros apropriados para mensurar o desempenho individual das unidades;
- b) Executar uma análise conjunta dos indicadores financeiros e não financeiros, de modo a identificar possíveis interações que reflitam informações de desempenho de cada unidade.
- c) Identificar os desempenhos similares entre as unidades da rede de franquia e agrupá-las em *clusters*;
- d) Estabelecer estratégias específicas para cada *cluster*.

1.3. **Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho divide-se em seis capítulos. O primeiro capítulo consiste em uma introdução que abordará o contexto no qual o estudo está inserido, e a justificativa para a sua realização, e seus objetivo geral e específicos.

O segundo capítulo consiste no referencial teórico sobre a *franchising* brasileira, tratando sobre o sistema de franquia e a relação franqueadora-franqueado, e principalmente sobre a gestão da rede de franquia.

Em seguida, o terceiro capítulo traz uma fundamentação teórica sobre gestão por indicadores de desempenho, abordando os sistemas de medição de desempenho e a importância e essencialidade dos indicadores chaves de performance para as empresas, principalmente para as redes de franquias.

No quarto capítulo tem-se a metodologia do estudo, consistindo em apresentar a metodologia de pesquisa e as etapas do método proposto para execução do trabalho.

O quinto capítulo é a aplicação e análise das etapas do método proposto, enquanto no sexto capítulo são apresentadas as conclusões acerca do estudo e as principais recomendações.

E por fim, têm-se o referencial bibliográfico utilizado no trabalho e os apêndices.

2. FRANCHISING

Segundo a lei nº 8.955 (1994) que regulamenta a franquia empresarial no Brasil afirma que a

Franquia empresarial é o sistema pelo qual o Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso de 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 negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo Franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Para Ribeiro *et al* (2013), a *franchising* é uma estratégia empresarial de expansão de negócios e acesso ao mercado, que envolve a transferência de conhecimentos e métodos entre duas partes, o franqueador e o franqueado, gerando um relacionamento contínuo, de modo a construir e manter o sucesso do modelo de negócio.

Pode-se afirmar também que a *franchising* é uma estratégia empresarial para distribuição e comercialização de produtos e serviços, em que o franqueado possui o direito de utilizar a marca da franqueadora e comercializar seu negócio gerando no consumidor a expectativa de ver o mesmo modelo de negócio nos locais que tiverem a marca (SEBRAE, 2018).

A *franchising* permite um crescimento relativamente rápido da empresa, com volume de capital inferior ao de outras alternativas de desenvolvimento de negócio e com controle adequado do canal de distribuição de seus produtos e/ou serviços (RIBEIRO *et al*, 2015).

2.1. Sistema de Franquias

Empresas já consolidadas, com um modelo de negócio já testado e aprovado pelo mercado, conseguem se expandir por meio da *franchising*, ao mesmo tempo em que suportam novas pequenas empresas e pessoas que gostariam de empreender (PADILHA *et al*, 2010).

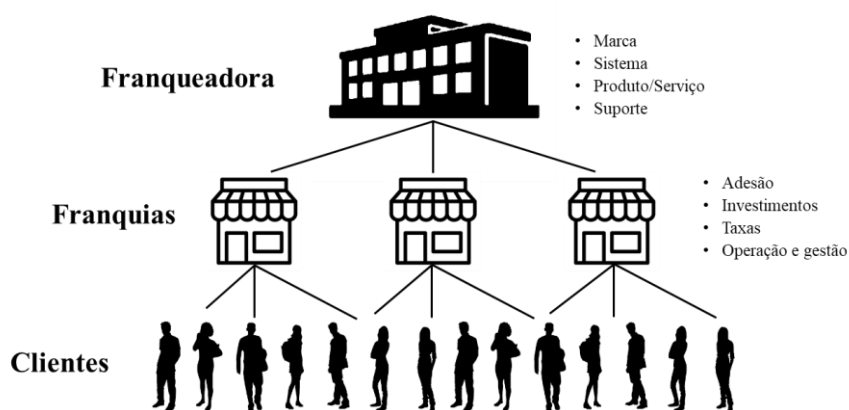
A essência da *franchising* está relacionada com a forma de fazer negócios envolvendo as duas partes primordiais, a franqueadora e o franqueado. Franqueadora é a empresa que concede a franquia, detentora dos direitos sobre a marca, método e processos

do negócio; franqueado é aquele que adquire o direito de uso da franquia através dos pagamento da taxa de franquia, valor inicial estipulado pelo franqueador para que o franqueado possa aderir ao sistema; e dos royalties, valor pago periodicamente pelo uso da marca e dos serviços prestados pelo franqueador (RIBEIRO *et al*, 2013, 2015; SEBRAE, 2018).

Dentro do sistema de franquias, existe as unidades próprias, franquias que são operadas e geridas pela equipe da franqueadora, e há as unidades franqueadas, franquias operadas e geridas pelo franqueado. Ademais, a franquia é uma unidade de negócio com a marca e o *know-how* da franqueadora (RIBEIRO *et al*, 2013, 2015).

A Figura 1 ilustra o sistema de franquias.

Figura 1 – Visão estrutural do sistema de franquias



Fonte: Adaptado de Ribeiro *et al* (2013).

O modelo desse sistema se caracteriza pela existência de um contrato de franquia que rege toda a relação entre o franqueador e o franqueado, determinando os principais aspectos legais e comerciais do negócio, além disso, o franqueado adquire o direito de atuar com exclusividade dentro de um território delimitado pelo franqueador durante o período de vigência do contrato de franquia, dentro das normas e padrões estipulados (RIBEIRO *et al*, 2015).

Segundo Ribeiro (2018), o sistema de franquias possui alguns pilares essenciais que precisam ser entendidos e respeitados, independentemente do segmento do negócio:

- Modelo de negócio: um modelo de negócio estruturado e testado pela franqueadora, na qual há uma definição clara do que está sendo franqueado.
- Padronização de processos e operação: o sistema de franquias tem como principal característica ser replicável o seu modelo de negócio, assim, os processos devem estar devidamente estruturados e padronizados pela franqueadora para permitir um maior acesso pelos franqueados.
- Potencial de expansão do negócio: a definição clara do potencial de expansão da marca, em quantas unidades e em quais locais cabem novas unidades de franquias.
- Perfil do franqueado: é importante que seja definido o perfil ideal do franqueado, para que a busca seja mais efetiva e seletiva, proporcionando maiores chances de sucesso do negócio.
- Definição do papel das partes: é essencial uma delimitação no papel de cada parte na construção de uma rede de franquias, assim, os papéis devem estar claros e bem definidos desde o início do relacionamento franqueador-franqueado (RIBEIRO *et al*, 2015).

2.1.1. Modelos de franquia

Como uma forma de expansão da marca, o franqueador pode escolher por diversos tipos de franquias, de forma que melhor atenda à sua estratégia de crescimento. De acordo com o seu modelo de negócio, com os locais aonde pretende atuar e com as responsabilidades que pretende transferir, o franqueador deverá optar pelo tipo de contrato a ser firmado com os franqueados e, principalmente, qual o papel que estes terão na expansão da franquia. Desta forma, pode-se destacar alguns tipos de franquia, como: (SEBRAE, 2018).

- Franquia unitária: O franqueado tem o direito de operar uma única unidade, com exclusividade de atuação em local determinado pelo franqueador.
- Franquia múltipla: É possível o mesmo franqueado adquirir outras franquias unitárias com exclusividade em outros locais de atuação,

assim, o franqueado tem várias franquias unitárias em diferentes locais.

- Franquia Master: O franqueado adquire o direito de implantar ou terceirizar outras unidades franqueadas em uma determinada região. Neste caso, o Master franqueado recebe parte da taxa de franquia e dos royalties cobrados dos franqueados, mas também se responsabiliza pelo treinamento e suporte a eles.
- Franquia de Desenvolvimento de Área: O franqueado adquire o direito para explorar uma determinada região, na qual ele poderá abrir mais de uma unidade franqueada em um determinado espaço de tempo estabelecido no contrato de franquia.

2.1.2. Gerações da *franchising*

O sistema de franquias está em constante evolução, e com isso, o apoio e as garantias oferecidas pelo franqueador tornaram-se mais abrangentes e importantes, de forma que há uma forma de classificar as franquias de acordo com a intensidade do suporte que é fornecido pela empresa franqueadora à unidade franqueada. Essa classificação é chamada de gerações da *franchising* (AZEVEDO; SILVA *et al*, 2012).

No Quadro 1, tem-se as cinco gerações em que são divididas as franquias.

Quadro 1 – Gerações da *franchising*

GERAÇÃO	TIPOS DE FRANQUIA	CARACTERÍSTICAS
1 ^a	Franquias de Produto e Marca sem exclusividade	Franqueadora licencia sua marca ao franqueado e distribui seus produtos sem exclusividade, ou seja, os mesmos produtos podem ser encontrados com outros varejistas
2 ^a	Franquias de Produto e Marca com exclusividade	Franqueadora licencia sua marca ao Franqueado e vende produtos de forma exclusiva
3 ^a	Franquias de Negócio Formatado	Franqueadora licencia sua marca, repassa o know-how operacional a toda rede, presta serviços de assessoria e acompanha de perto o dia a dia das operações do Franqueado. Há manuais e padrões para os Franqueados agirem conforme as regras determinadas
4 ^a	Franquias de Aprendizado em Rede	A Franqueadora dita as regras e diretrizes e os seus padrões em um nível de orientação, e o aprendizado é fundamental como pilar do relacionamento. A Franqueadora integra todo o conhecimento gerado pela rede. Existe Conselho de Franqueados

5 ^a	Franquias de Rede Inteligente ou Rede Operacional	A Franqueadora é responsável pelo levantamento dos fatores críticos de sucesso do negócio para os Franqueados monitorarem seus desempenhos, sendo um coordenador e fiscalizador do processo
----------------	---	---

Fonte: Formulado a partir de Ribeiro *et al* (2013).

Para Ribeiro *et al* (2013), cada geração tem a sua importância no contexto da *franchising*.

2.1.3. Segmentos da *franchising* brasileira

O setor de franquias abrange muitos ramos de atividade, assim as franquias podem ser categorizadas conforme o seu segmento de atuação no mercado brasileiro. A ABF, Associação Brasileira de *Franchising*, categoriza as franquias brasileiras de acordo com os seguintes segmentos:

- Alimentação;
- Casa e Construção;
- Comunicação, Informática e Eletrônicos;
- Entretenimento e Lazer;
- Hotelaria e Turismo;
- Limpeza e Conservação;
- Moda;
- Saúde, Beleza e Bem-Estar;
- Serviços automotivos;
- Serviços e outros negócios;
- Serviços educacionais.

De maneira que cada franquia brasileira tem o seu negócio classificado de acordo com as categorizações definidas.

2.2. Relação entre Franqueador e Franqueado

A fim de replicar corretamente o modelo de negócio, e poder se beneficiar de um negócio já testado e aprovado, o franqueado deverá receber orientações para a

instalação e a operação da unidade franqueada, a fim de manter o padrão exigido e, para isso, deve remunerar a franqueadora pela concessão dos direitos e pela transferência do *know-how* (SEBRAE, 2018).

Conforme afirma Ribeiro *et al* (2015), a *franchising* tem como um dos maiores desafios, a clareza dos papéis e a responsabilidade de cada parte constituinte do sistema de franquias, dessa forma consta no quadro 2 as principais obrigações de cada parte.

Quadro 2 – Obrigações do franqueador e do franqueado

Franqueador	Franqueado
Desenvolver continuamente o modelo de negócio	Operar segundo os padrões da franqueadora
Estabelecer padrões e normas de funcionamento	Cuidar do dia a dia do negócio e fazer acontecer no seu território
Selecionar e capacitar os seus franqueados	Garantir a execução dos planos e diretrizes elaborados pela franqueadora
Autorizar o uso da marca e o sistema de negócios	Estruturar seu planejamento e executá-lo com eficiência
Oferecer apoio e orientações sobre a operação e gestão da franquia	Proporcionar experiência de excelência aos consumidores da franquia
Supervisionar a rede para preservar os padrões estabelecidos	Participar de maneira efetiva da rede, proporcionando o conhecimento local para a manutenção do negócio
Alinhar os franqueados com a sua cultura organizacional	Operar e gerenciar sua unidade de maneira empresarial
Ajudar os franqueados a alcançarem os seus objetivos	Respeitar e disseminar os princípios e valores da empresa e da marca
Proteger a posição estratégica da marca	Pagar os valores devidos a franqueadora e aos demais parceiros em geral

Fonte: Formulado a partir de Ribeiro *et al* (2013).

Ainda segundo os mesmos autores, o relacionamento entre franqueador e franqueado vai muito além das obrigações de cada parte, é uma forte relação de parceria e mútua confiança entre ambos.

2.3. Gestão da rede de franquia

De acordo com Ribeiro *et al* (2013), as franqueadoras de sucesso conseguem capturar a inteligência de toda a sua rede de franquia, transmitindo informações de maneira efetiva para todos e aliando a sua capacidade de planejamento com seus franqueados.

O sucesso de uma rede de franquias está fortemente relacionado à capacidade e qualidade de gestão da mesma. Assim, torna-se essencial que a franqueadora gerencie a sua rede de franquias de forma a maximizar os resultados das unidades da rede. Vale a pena ressaltar que um dos principais motivos para uma rede de franquias não se consolidar de forma perdurável no mercado, consiste, principalmente, em uma gestão da rede ineficiente e inexperiente (RIBEIRO *et al*, 2013, 2015).

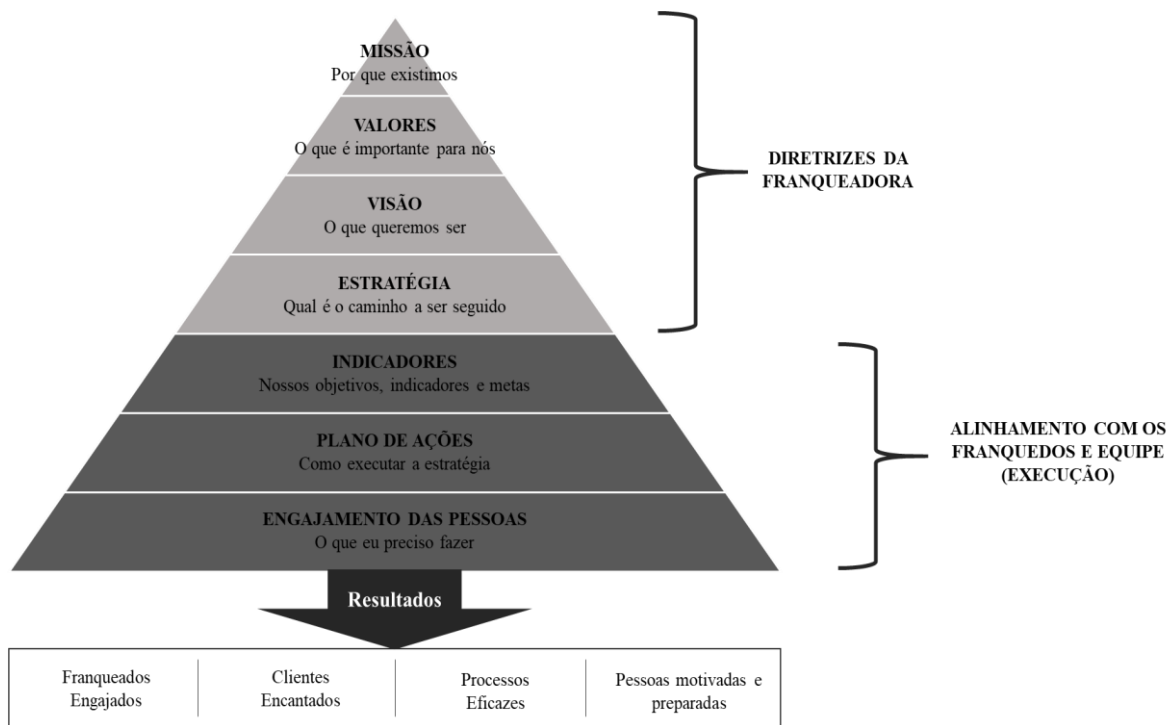
O gerenciamento da rede de franquias e a sua operação são, na prática, atividades de alta complexidade, devido ao próprio modelo de organização em rede. Esta complexidade advém de diversos fatores, que incluem desde a dispersão geográfica das unidades da rede, até a dificuldade de comunicação entre os participantes (RIBEIRO *et al*, 2013, 2015; CHERTO *et al*, 2006).

Conforme ressaltam Ribeiro *et al* (2013), por essência da *franchising*, a franqueadora define as principais diretrizes das franquias pertencentes a sua rede, e as unidades embora sejam independentes juridicamente, são interdependentes do conceito de rede e dessa forma, devem respeitar essa característica. As diretrizes da empresa franqueadora levam em consideração o modelo de negócio a ser replicado, a transferência de *know-how* e contribuição ao desenvolvimento da rede e de cada unidade individualmente. Desta maneira, cabe à empresa franqueadora estabelecer os parâmetros mínimos primordiais a sustentabilidade do negócio, de modo a se tornar perene e compreendido por todos os envolvidos (RIBEIRO *et al*, 2015).

A franqueadora pensa de forma macro, em que se deve planejar a longo prazo para garantir a sustentabilidade da marca avaliando o mercado como um todo e

identificando oportunidades de gerar valor ao negócio e, concomitantemente, gerenciar a rede de franquia, enquanto os franqueados pensam de forma micro, em que devem atuar dentro do seu território delimitado e estar alinhado as diretrizes e estratégias da rede (RIBEIRO *et al*, 2015).

Figura 2 – Gestão de rede do Franchising



Fonte: Adaptado de Ribeiro *et al* (2013).

Ribeiro *et al* (2013) fazem uma interessante colocação ao afirmar que somente a franqueadora deva possuir uma missão e propósitos consistentes e, que isso, deve ser amplamente difundido para os franqueados, e estes, por sua vez, devem seguir e executar a estratégia, focando nos resultados e objetivos definidos pela franqueadora.

Segundo afirmam Cherto *et al* (2006), uma solução centralizada, em que seja possível ser presente em todas as unidades da rede e integrada ao sistema de gestão idealizado pela franqueadora, é o instrumento ideal para a gestão de uma rede de franquias. Dessa forma, os autores ressaltam a importância de que toda a rede utilize a mesma solução para a gestão, garantindo uniformidade e padronização em mais um elemento fundamental da rede.

2.4. Considerações

Neste capítulo foram apresentados o funcionamento do sistema de franquias, as concepções relacionadas à *franchising*, explorando a relação do franqueador com o franqueado ao explicar sobre o papel das partes dentro do sistema de franquia, além disso abordou-se ainda o conceito e o funcionamento da gestão da rede de franquias, assunto que será tratado durante o trabalho.

O próximo capítulo abordará a gestão por indicadores de desempenho nas organizações, bem como os sistemas de medição de desempenho e os indicadores chaves de performance e, além disso, como eles podem se relacionar em uma rede de franquias.

3. GESTÃO POR INDICADORES DE DESEMPENHO

Conforma afirmam Fischmann e Zilber (2000), dentro das organizações, desempenho pode ser conceituado como “a capacidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento”. Ainda segundo os autores, é imprescindível que a instituição analise o efetivo sucesso de sua gestão estratégica ao utilizar um sistema de indicadores de desempenho, de forma a avaliar se os resultados obtidos estão compatíveis com os resultados esperados e se, além disso, estão de acordo com a capacidade de gerar resultados da empresa.

Um sistema de gestão baseado em indicadores de performance estabelece um mecanismo que gera visibilidade do desempenho das empresas e de suas características de qualidade, tornando o ambiente de negócios mais seguro e controlado. Dessa forma, pode-se abordar a gestão por indicadores de desempenho (Ferreira *et al*, 2008). Assim, fazer uma gestão por indicadores de desempenho é estruturar a organização na avaliação dos fatores cruciais para o sucesso do negócio.

3.1. Medição de Desempenho

“A medição de desempenho é um tópico que é frequentemente discutido, mas raramente definido. É o processo de quantificar a ação, onde a medição é o processo de quantificação e ação leva ao desempenho” (NEELY *et al*, 2005, tradução nossa). O nível de performance que uma empresa atinge está em função da eficiência e da eficácia das ações que realiza. Eficiência consiste em utilizar economicamente os recursos aliado a um determinado nível de satisfação, enquanto eficácia seria avaliar o resultado de um processo no qual as expectativas dos clientes são ou não atendidas (NEELY *et al*, 2005). Ademais, os autores definem que:

- Medição de desempenho é o processo de quantificar a eficiência e eficácia da ação;
- Indicadores de desempenho podem ser definidos como uma métrica usada para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação;
- Sistema de medição de desempenho é conjunto de indicadores usados para quantificar a eficiência e eficácia das ações.

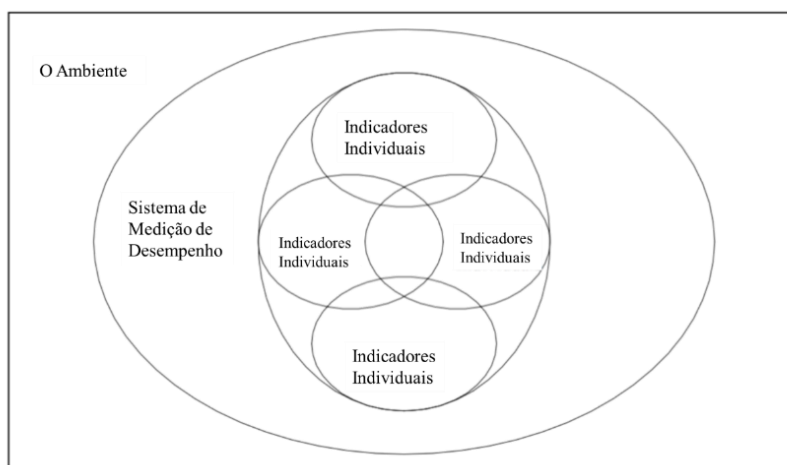
A medição de desempenho organizacional é uma ferramenta de controle das atividades que são desenvolvidas na empresa. Por meio da dela, é possível verificar se a empresa está alcançando ou não os seus objetivos, através de acompanhamento e controle dos seus indicadores, e com isso, avaliar se são necessárias mudanças estratégicas a fim de alcançar os objetivos anteriormente definidos (NASCIMENTO e REGINATO, 2013).

Conforme declaram Sink e Tuttle (1993) *apud* Lima e Ponte (2003) as medições de desempenho organizacionais podem desempenhar alguns papéis importantes, tais como, ser uma ferramenta de melhoria no desempenho organizacional, ser uma ferramenta para assegurar que a estratégia seja implantada, ser um sistema de apoio gerencial e ser um dispositivo de controle de gestão. Em concordância, Lavieri *et al* (2015) evidenciam que a medição de desempenho, desenvolvida através de indicadores, admite-se pela relação direta com os controles gerenciais, sendo uma das ferramentas existentes para que se possa promover o sucesso do negócio.

Neely *et al* (2005) ressaltam que o conceito de medição de desempenho pode ser analisado segundo três níveis diferentes:

- Análise dos indicadores de desempenho de forma individual;
- Análise dos conjuntos dos indicadores como um sistema;
- Análise do relacionamento do sistema com o ambiente em que opera.

Figura 3 – Visão sistemática da medição de desempenho



Fonte: Neely *et al* (2005) tradução nossa

Para Kyian (2001) um dos mais importantes passos para otimizar o desempenho global da organização é a criação de uma visão integrada da empresa, analisando os indicadores como um sistema. É imprescindível trabalhar os indicadores de forma conjunta, entender como eles se relacionam entre si e, o quão relacionado este conjunto de indicadores estão em relação aos objetivos organizacionais da empresa (NEELY *et al*, 2005).

3.1.1. Indicadores de desempenho

Os sistemas de medição de desempenho são compostos por um conjunto de indicadores, previamente definidos, em que seja possível verificar o alcance, ou não, dos objetivos organizacionais definidos anteriormente (ÂNGELO, 2001; NEELY, 2005).

Segundo Fischmann e Zilber (2001), os indicadores de desempenho são elaborados no sentido de auxiliar os gestores a avaliar a performance de uma unidade de negócio e redirecionar seus esforços, de forma rápida e eficaz, a fim de que os resultados possam ser alcançados ou superados.

A mensuração de desempenho converge o foco para o futuro, pois os indicadores escolhidos comunicam a gerência da organização o que de fato é importante (KAPLAN; NORTON, 2000). Assim, eles são essenciais no processo de gestão, uma vez que oferecem uma visão mais ampla do negócio e possibilitam avaliar a performance da organização, ao realizar um comparativo da real situação da empresa com o que foi projetado anteriormente.

Cada organização definirá seus indicadores de desempenho com base na natureza do seu negócio, e estes precisam estar diretamente ligados à estratégia e aos objetivos da empresa. Em vista disso, é crucial buscar os indicadores ideais para cada modelo de negócio que reflita os parâmetros mais importantes da instituição, quais tem maiores relevâncias e quais têm potencial para demonstrar com clareza o que se procura.

3.1.2. Sistemas de medição de desempenho

De acordo com Neely *et al* (2005), os sistemas de medição consistem em vários indicadores de desempenho. Em complemento, Corrêa e Corrêa (2007) afirmam que um sistema de medição de desempenho é “um modo sistemático de avaliar entradas,

saídas, eficiências e eficácias do processo de transformação de uma operação”. Sistema de medição de desempenho são uma parte integral do controle da administração da organização (FISCHMANN; ZILBER, 2000).

Segundo Corrêa e Corrêa (2007) as medições de desempenho não podem ser exclusivamente financeiras, elas devem ser balanceadas entre diferentes aspectos. Na mesma linha, Lima e Ponte (2005), enfatizam que existe uma variedade de modelos de medição focados na performance da organização, em que contemplam o uso de indicadores financeiros e não financeiros.

No início da década de 1990, surgiu dentre os modelos financeiros e não financeiros, o modelo mais popular e difundido atualmente, o *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Kaplan e Norton (1992) no artigo intitulado “*The balanced scorecard – measures that drive performance*”. Inicialmente o BSC surgiu como uma ferramenta de medição de desempenho que atuava como suporte à decisão e à estratégia da empresa, e posteriormente evoluiu para uma metodologia de gestão estratégica.

3.1.2.1. *Balanced Scorecard*

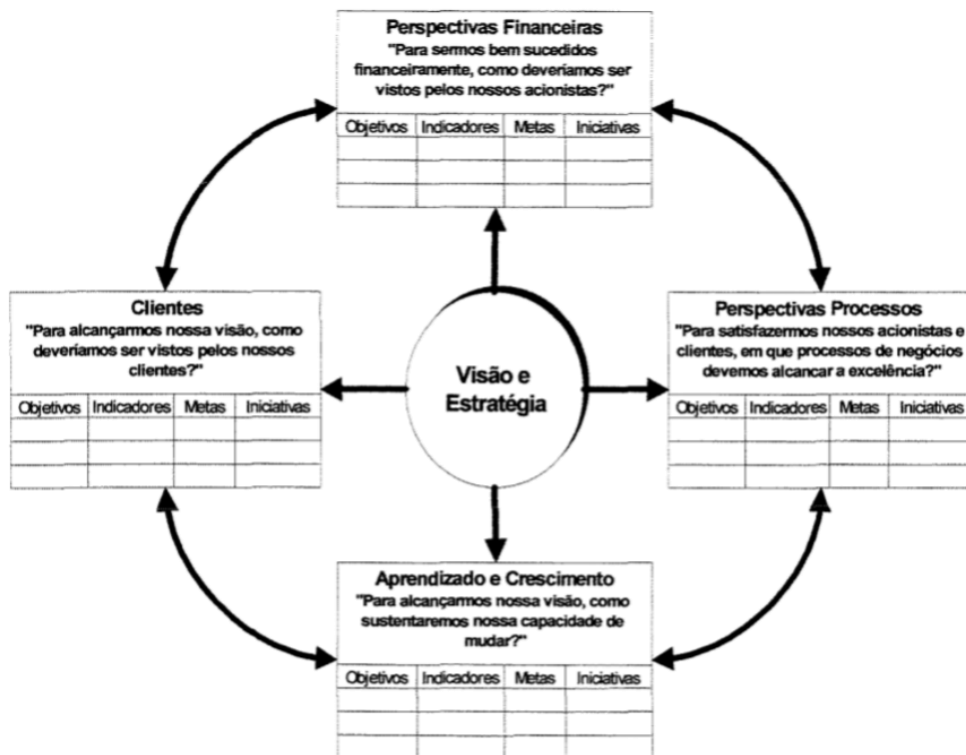
Segundo Lavieri (2008) atribuiu-se ao *balanced scorecard* a capacidade de se alinhar estrategicamente a organização e seus diversos níveis e focar na direção dos objetivos planejados. Ao se relacionar com a estratégia da empresa é essencial que seja identificado os processos realmente estratégicos da organização, aqueles processos que devem apresentar um excelente desempenho para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997) o BSC é importante pois a administração pode avaliar como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando um melhor desempenho futuro.

O *balanced scorecard* é composto por 4 perspectivas distintas e equilibradas, sendo uma perspectiva financeira e 3 perspectivas não financeiras. Tais perspectivas fornecem respostas para quatro perguntas básicas para os gestores (KAPLAN; NORTON, 1997):

- a) como os clientes nos veem? (perspectiva do cliente);
- b) em que devemos nos superar? (perspectiva interna);
- c) nós podemos continuar a melhorar e criar valor? (perspectiva da inovação e aprendizado);
- d) como nós somos vistos pelos acionistas? (perspectiva financeira).

Figura 4 – Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Assim, os indicadores de desempenho devem ser desenvolvidos dentro das quatro perspectivas básicas do BSC:

Perspectiva Financeira: Os indicadores financeiros devem indicar se a estratégia da empresa, sua implementação e sua execução estão contribuindo diretamente para a melhoria nos resultados financeiros da organização.

Perspectiva Clientes: Essa perspectiva deve permitir que os tomadores de decisão das unidades de negócio elaborem estratégias de clientes e mercados a fim de proporcionar melhores resultados financeiros para a empresa.

Perspectiva Processos Internos: Nos processos internos, a gestão da empresa deve identificar os processos críticos nos quais a organização deve ser excelente, quais processos agreguem valor a empresa ao aumentar a satisfação do cliente e melhorar os resultados financeiros.

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento: Nesta última perspectiva os objetivos e indicadores devem orientar o aprendizado para gerar melhoria e o crescimento a longo prazo. Os indicadores dessa perspectiva servem como alicerce para as outras três.

Os indicadores discursam entre si como um sistema balanceado e com isso apresentam relações de causa e efeito dentro das perspectivas. Conforme afirma Ignácio (2001) essas relações dentre os indicadores financeiros e não-financeiros deve integrar todas as quatro perspectivas do BSC. Kaplan e Norton (1997) ratificam, ao afirmarem que além de as perspectivas se interligarem por uma série de relações de causa e efeito, elas também devem estar diretamente aliadas as estratégias da empresa,

Ademais, a integração das medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia da empresa está baseada, segundo Kaplan e Norton (1997), em três princípios:

1. Relações de Causa e Efeito.
2. Indicadores de desempenho.
3. Relação com os fatores financeiros.

De modo geral, o BSC tem como intenção “balancear as medidas financeiras e não financeiras, identificar os fatores críticos de sucesso, administrar pessoas identificando o que é vital, envolvendo-as e ligando-as a objetivos estratégicos” de forma que seja entendido o propósito do que fazem e que é direcionado ao sucesso da organização (FISCHMANN; ZILBER, 2000). Para Kaplan e Norton (1997), o BSC é um mecanismo para implementação da estratégia, não para a sua formulação, ue ajudará a monitorar os objetivos, indicadores e metas planejados.

3.2. Gestão por Indicadores de Desempenho em Redes de Franquias

Segundo Lavieri *et al* (2015) o desenvolvimento de modelos de desempenho organizacional trouxe à tona algumas dificuldades nessa área, e uma dessas dificuldades foi a pouca exploração desses modelos quando aplicados a setores específicos de negócio. Um dos tipos de negócios que carece de um modelo capaz de identificar as necessidades da sua área, são as franquias. Pode-se afirmar que existem especificidades na relação de franquias, quando comparadas às outras organizações, que influenciam diretamente no seu sistema de medição de desempenho.

Para Ribeiro *et al* (2013), é imprescindível que a franqueadora e as suas unidades controlem os seus resultados, e para isso é indispensável a definição de indicadores de desempenho, uma vez que, a partir da análise desses indicadores será possível tomar decisões mais assertivas na condução do negócio, e com isso, a franqueadora poderá gerenciar a sua rede de franquias de forma mais precisa.

Trabalhar a gestão de forma efetiva deve gerar uma cultura de performance na empresa, em que todos estarão envolvidos e engajados para a obtenção dos resultados desejados. Os indicadores de desempenho precisam ser corretamente interpretados para que apoiem as tomadas de decisões sob a gestão da unidade de franquia (RIBEIRO *et al*, 2015).

A partir dessa constatação, Ribeiro *et al* (2013) fazem uma importante colocação ao afirmar que se torna primordial para a perenidade do negócio, e consequentemente para toda a rede de franquias, que seja criado processos e métricas de medições de desempenho pela franqueadora.

3.2.1. Medições de desempenho em rede de franquia

Não há um consenso sobre o sistema correto de medição de desempenho na literatura, sendo mais provável que haja várias situações em que cada sistema de medição deva considerar as características e peculiaridades de cada organização, principalmente no sistema de franquias (LAVIERI, 2008).

Diante disso, o enfoque do sistema de medição se dá principalmente nos padrões da marca, do produto e das operações. Essa característica pode ser específica do

universo das franquias, e das relações únicas que ocorrem entre franqueador e franqueado (RIBEIRO *et al*, 2013). A formulação dos objetivos estratégicos da rede de franquias, devem ser estabelecidos conforme os padrões de medições de desempenho, tal como propõe a literatura sobre o tema. É importante que para estabelecer esses padrões, tenham-se indicadores que os formalizem, tanto financeiros quanto não-financeiros.

Esses indicadores devem ser construídos conforme o modelo de negócio replicado, na qual seja imprescindível que estes sejam relativizados a fim de eliminar as variáveis de porte da unidade e diferença geográficas entre as unidades da mesma rede (Ribeiro *et al*, 2015). Ademais, Lavieri (2008) acrescenta, ao declarar que os interesses da franqueadora ou as especificidades da rede influenciam diretamente no sistema de medição.

Na rede de franquias, os franqueados devem buscar orientações da franqueadora para a definição dos seus indicadores e suas metas, de forma que ambas as partes trabalhem em conjunto, ao unir forças e competências, na qual cada parte cumpre o seu papel na busca de melhores resultados. Uma das principais vantagens do sistema de franquias consiste na possibilidade de comparar os indicadores dentre as unidades da rede (ibid, 2015).

3.3. Considerações

Neste capítulo foram apresentados os principais conceitos pertinentes a gestão por indicadores de desempenho e concepções acerca dos sistemas de medição de desempenho e, principalmente, como estes podem ser aplicados no setor de franquias pela franqueadora para o gerenciamento da rede visando a melhoria dos resultados das suas unidades.

No próximo capítulo será desenvolvido a metodologia do presente trabalho, em que será abordado a metodologia da pesquisa e o método proposto para o estudo.

4. METODOLOGIA

O quarto capítulo tem o objetivo de apresentar a metodologia do trabalho. Este capítulo será dividido em dois tópicos, o primeiro abordará a metodologia da pesquisa, na qual consiste nos procedimentos técnicos utilizados durante a realização do estudo e na classificação do trabalho. O segundo trará o método proposto enumerado em etapas.

4.1. Metodologia da pesquisa

A metodologia da pesquisa é um dos passos primordiais para o desenvolvimento de um estudo. A pesquisa é um procedimento que tem como principal objetivo dar respostas aos problemas que são formulados, e que ela é solicitada quando há informações insuficientes ou informações desorganizadas e que, devido a isso não é possível solucionar o problema (GIL, 2002). Em complemento, Marconi e Lakatos (2012) afirmam que a pesquisa “é um procedimento formal, [...] que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Pode-se desenvolver a pesquisa mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Exige um processo composto por várias etapas, que se inicia na formulação da problemática até a apresentação dos resultados (GIL, 2002). Segundo Ganga (2012) a metodologia da pesquisa pode ser classificada de acordo com os propósitos da pesquisa, a natureza dos resultados, a abordagem da pesquisa e os procedimentos técnicos.

Sob a perspectiva do propósito da pesquisa, o presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, uma vez que se têm “como objetivo, a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, [...] o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002).

Em relação a natureza dos resultados, a pesquisa deste trabalho pode ser classificada como aplicada, visto que tem o objetivo de gerar conhecimentos com o propósito de aplicá-los na resolução de problemas específicos (GANGA, 2012).

Ademais, pode-se classificar ainda quanto à abordagem da pesquisa, em que no presente estudo pode ser considerado como pesquisa quantitativa e qualitativa. Pode-se identificar como quantitativa, visto que é possível utilizar de métodos experimentais

para confirmar e quantificar estatisticamente as relações de causa e efeito que podem existir entre as variáveis do estudo (GANGA, 2012). A abordagem qualitativa é válida pois é possível obter informações dos indivíduos que fazem parte do estudo, além de coletar e observar evidências em que seja viável analisar o ambiente em que a problemática ocorre (GANGA, 2012).

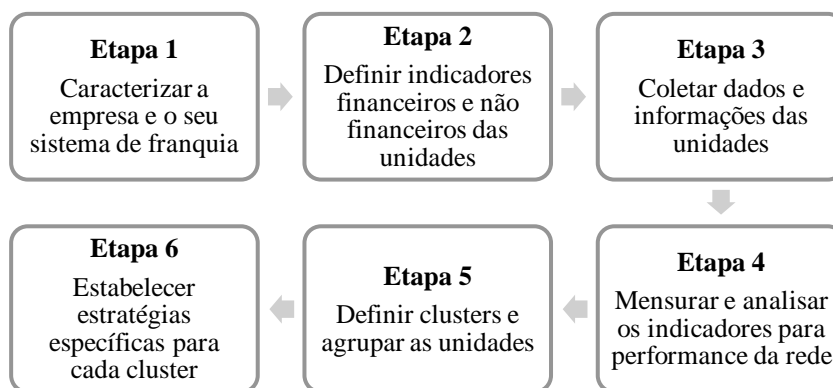
Ainda quanto à metodologia, é possível classificar em relação aos procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica, *survey* e pesquisa-ação. A pesquisa bibliográfica “busca conhecer e analisar contribuições [...] do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema” (GANGA, 2012). O *survey* é utilizado como uma das formas de se obter informações sobre uma amostra ao coletar dados sobre os seus elementos. Na pesquisa-ação, Thiollent (2005) afirma que esse tipo de pesquisa é alcançado com a resolução de um problema, na qual o pesquisador e os participantes estão envolvidos de modo cooperativo. Além disso, a pesquisa ação tem o propósito de reverter os resultados do estudo em benefício da população estudada.

Em suma, o estudo caracteriza-se com uma pesquisa descritiva, aplicada, quantitativa e qualitativa, bibliográfica, *survey* e pesquisa-ação. O trabalho será realizado por meio de coleta de dados e informações, com questionários, entrevistas e solicitação de documentos; da pesquisa e revisão bibliográfica sobre o tema em livros, artigos, monografias, teses e materiais disponíveis na internet.

4.2. Método proposto

O método proposto foi estruturado de modo a ter um caráter específico, não se restringindo aos modelos de medição de desempenho propostos na literatura, sendo executado em seis etapas (figura 5).

Figura 5 - Método Proposto



Fonte: autora (2018).

A primeira etapa consiste na apresentação e caracterização da instituição em estudo. Em seguida, na segunda etapa, há o entendimento das diretrizes repassadas aos franqueados, bem como a definição dos indicadores de desempenho e das metas escolhidas pela empresa. Na terceira etapa ocorre a coleta de dados e o tratamento das informações, e após isso, na quarta etapa, realiza-se a mensuração e análise dos indicadores que foram definidos na etapa anterior.

Na quinta etapa, estabelece-se relações entre os indicadores de forma a analisá-los como um sistema que meça o desempenho das franquias, para que posteriormente, dê-se início a construção dos *clusters* e alocação das unidades conforme performance semelhantes. Após isso formula-se estratégias para cada *cluster* a fim de alavancar o desempenho individual de cada franquia e tornar escalável o suporte oferecido pela franqueadora, na sexta e última etapa.

4.2.1. Etapa 1 – Caracterizar a empresa e o seu sistema de franquia

Na primeira etapa do método proposto, é realizada uma descrição da empresa franqueadora, caracterizando o modelo de negócio que foi idealizado pela instituição e que como forma de expansão da marca, replicou-se esse modelo em formato de *franchising*. Além disso, será explicitada a relação da franqueadora com as unidades próprias e franqueadas pertencentes a rede, tendo uma visão global do sistema de franquia da organização, e ademais, como o sucesso da rede está relacionado a estrutura organizacional da franqueadora.

Após a conclusão desta etapa, são alcançados:

1. Conhecimento sobre a organização e o modelo de negócio replicado em formato de *franchising*;
2. Entendimento do nível da relação da franqueadora com os seus franqueados.

4.2.2. Etapa 2 – Definir indicadores financeiros e não financeiros das unidades

Na segunda etapa, serão apresentadas as diretrizes estratégicas, missão, visão e valores, das unidades da franquia que foram definidas pela franqueadora. Após o repasse das diretrizes, juntamente com a equipe da empresa franqueadora, serão definidos os objetivos e os indicadores chaves de resultado mais adequados a fim de mensurar o

desempenho individual de cada unidade, e conseqüentemente, da rede de franquia. O modelo de avaliação de desempenho escolhido para o trabalho foi o *Balanced Scorecard - BSC*.

A escolha por esse método de medição de desempenho em detrimento dos outros existentes se baseia no fato de o BSC ser uma metodologia que aborda aspectos financeiros e não financeiros, além de ser flexível e adaptável. Além disso, este estudo parte do pressuposto de que a implementação de um método de medição de desempenho com foco nos resultados e na melhoria da performance das unidades da franquia, está diretamente relacionado à existência de um sistema harmonioso de indicadores chaves de desempenho na organização.

Ademais, faz-se necessário considerar que para a escolha dos indicadores chaves, utilizar-se-á das mesmas métricas e metas para analisar o desempenho de todas as unidades, independentemente, das características individuais e dos cenários específicos em que cada franquia está inserida, levando em consideração apenas o modelo de negócio criado pela franqueadora. Uma vez que é crucial eliminar as variáveis de porte de unidade e diferenças locais ou regionais dentre as franquias da rede, a fim de analisá-las sob o mesmo parâmetro

Assim, concluindo-se esta etapa, os objetivos a seguir deverão ser alcançados:

1. Definição dos objetivos estratégicos baseados no BSC importantes para a franqueadora;
2. Definição dos indicadores financeiros e não financeiros essenciais para medir o desempenho;
3. Determinação das métricas e das metas para os indicadores que condizem com o modelo de negócio da franqueadora;

4.2.3. Etapa 3 – Coletar dados e informações das unidades

Nesta etapa, será realizada a coleta de dados com as unidades em operação da rede de franquia. Primeiramente, será definido o universo amostral do estudo, que será estipulado através de uma amostra por conveniência, ou seja, as unidades utilizadas neste trabalho serão selecionadas por estarem com os dados e informações prontamente disponíveis, sem serem selecionados por meio de um critério estatístico.

Posteriormente, serão determinados quais dados e quais informações deseja-se obter sobre as franquias para a mensuração dos indicadores e que por meio de um

questionário serão solicitados à amostra. O tratamento da análise dos dados será realizado de forma descritivo-quantitativa e os dados e as informações obtidas por meio dos questionários serão tabulados.

Ao final da terceira etapa serão alcançados os seguintes objetivos:

1. Definição das unidades que comporão a amostra por conveniência do estudo;
2. Definição dos dados e informações que deverão ser coletados sobre cada unidade;
3. Coletas dos dados e informações das franquias.

4.2.4. Etapa 4 – Mensurar e analisar os indicadores para performance da rede

Após a etapa anterior, serão determinados quais indicadores serão efetivamente utilizados para a mensuração de desempenho, pois é possível não obter todos os dados e informações necessários para os cálculos de todos indicadores definidos anteriormente.

Assim, após a determinação de quais indicadores serão considerados a partir da análise dos dados, através da tabulação os indicadores escolhidos serão analisados trimestralmente.

Ao concluir a quarta etapa, almeja-se alcançar os seguintes objetivos:

1. Definição de quais indicadores serão considerados para a mensuração de desempenho;
2. Calcular os indicadores conforme os dados e informações recebidos na etapa 3.

4.2.5. Etapa 5 – Definir clusters e agrupar as unidades

Nesta etapa, será estabelecido um modelo de análise dos indicadores de forma combinada. Analisar os indicadores não só de uma forma isolada, mas analisá-los como um sistema, ao entender como se relacionam entre si e ao considerar as relações de causa e efeito dentro das perspectivas do BSC. Dessas relações, será possível associar as unidades em áreas de afinidades, a qual chamaremos de *clusters*.

Os critérios de agrupamentos se darão pelo atingimento ou não das metas estabelecidas. A partir da formulação das relações entre os indicadores, as franquias serão

reunidas por similaridade nos *clusters*, sendo, então, estruturados hierarquicamente com base nos seus desempenhos.

Ao fim desta etapa, deseja-se alcançar os seguintes objetivos:

1. Estabelecimento de relações entre os indicadores;
2. Determinação e caracterização de cada *cluster*;
3. Identificação do desempenho de cada unidade;
4. Agrupamento das unidades que tenham desempenho semelhantes nos mesmos *clusters*;
5. Identificação do desempenho da rede de franquias.

4.2.6. Etapa 6 – Estabelecer estratégias específicas para cada cluster

Nesta última etapa, serão estabelecidas estratégias considerando as características de cada *cluster* e os desafios a serem alcançados em cada nível. Tendo em vista os principais desafios, serão estabelecidas estratégias gerais que vise melhorar os desempenhos das unidades de modo que a estrutura organizacional da empresa franqueadora consiga oferecer um suporte mais próximo. Assim, as franquias que estão no mesmo *cluster* possuem o mesmo desafio e as mesmas estratégias a serem seguidas.

Ao fim desta última etapa, deseja-se alcançar o seguinte objetivo: Elaboração de estratégias para cada *cluster* com as oportunidades de melhoria.

4.3. Considerações

Neste capítulo, a metodologia da pesquisa foi apresentada, sendo o trabalho definido quanto a sua finalidade, em pesquisa aplicada e quanto à abordagem da problemática é classificada como quantitativa e qualitativa. Ademais, com relação aos procedimentos técnicos utilizados em sua elaboração, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e de questionários.

E por fim, foram descritas as seis etapas do método proposto, a serem aplicadas no próximo capítulo, bem como os objetivos pretendidos em cada uma dessas etapas. No quinto capítulo, haverá a aplicação do método proposto.

5. APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

Neste presente capítulo, serão aplicadas as etapas do método proposto apresentadas no capítulo anterior. O estudo foi aplicado em uma franqueadora na área de fisioterapia, e todas as informações e os dados expostos foram fornecidos pela empresa e pelas unidades da franquia. A organização em estudo será denominada por: franqueadora F.

5.1. Etapa1 – Caracterizar a empresa e o seu sistema de franquia

A organização em estudo é caracterizada como uma empresa de comércio de franquias. Conforme consta no cadastro perante à ABF, a instituição encontra-se no segmento de Beleza, Saúde e Bem-estar e o tipo de negócio é clínicas de fisioterapia. A empresa franqueadora desenvolveu e formatou um sistema para implantação, operação e gestão de negócio no ramo de clínica de fisioterapia e decidiu conceder franquias a terceiros dispostos a operar e administrar uma unidade franqueada.

A instituição tem sede física em São Paulo – SP, na qual acontecem as formações para os franqueados, e escritório administrativo em Fortaleza - CE. Atualmente, conta com 6 pessoas que trabalham diretamente para a empresa e 20 pessoas que trabalham indiretamente.

5.1.1. Modelo de negócio

O modelo de negócio da franqueadora F consiste na aplicação de um protocolo exclusivo de atendimento de fisioterapia para reabilitação de joelho e quadril, que engloba avaliação clínica e avaliação cinemática via sistema de análise 2D de marcha, seguidas de reabilitação na forma de programas de tratamento com número mínimo de sessões consecutivas. Cada paciente tem acompanhamento individualizado, garantindo a evolução do tratamento.

O protocolo da empresa franqueadora consiste em 2 principais programas de tratamentos: o Meio Tratamento (MT) com 10 sessões consecutivas de fisioterapia e o Tratamento Completo (TC) com 20 sessões consecutivas de fisioterapia. Se o caso do

paciente não necessitar de programas de tratamento, o fisioterapeuta poderá indicar sessões avulsas para aquele paciente, se necessário. Dessa forma, o paciente passa por uma avaliação inicial e dependendo do resultado o fisioterapeuta indica o tratamento adequado para o seu caso.

5.1.2. Processo de *franchising*

Em 2013, foram implantadas as 2 unidades próprias usando o modelo de negócio, clínicas de fisioterapia para reabilitação de joelho e quadril, em São Paulo - SP. Ambas as unidades mostraram ótimos resultados, o que possibilitou uma oportunidade de expansão do negócio pelo território brasileiro através do sistema de *franchising*. Dessa forma, em 2015 começou a operação de *franchising* da instituição.

Desde o início de operação de franqueamento até outubro de 2018, a franqueadora possuía 2 unidades próprias e 63 unidades franqueadas. Assim, totalizava-se 65 unidades (53 franquias estavam em operação e 12 franquias estavam em implantação) da franqueadora F, presentes em 21 estados brasileiros e o Distrito Federal.

Importante ressaltar que obrigatoriamente para adquirir a franquia, um dos futuros franqueados deva ser fisioterapeuta formado há no mínimo 3 anos e com cursos de especialização na área de reabilitação musculoesquelética. Identificar se o franqueado tem as características necessárias, além da parte técnica, para atender o modelo de negócio proposto é de extrema importância para a organização, pois o sucesso do negócio depende principalmente disso, entretanto a franqueadora não utiliza como pré-requisito um conhecimento prévio de gestão ou já ter gerenciado antes uma clínica de fisioterapia.

No processo de *franchising* surge a relação franqueador-franqueado, na qual a empresa franqueadora é detentora de *know-how* para o planejamento, instalação e operação de uma clínica de fisioterapia especializada, juntamente com o *know-how* técnico, na forma de um protocolo exclusivo de atendimento de pacientes. O franqueado tem direito de uso e exploração da marca da empresa franqueadora, além de ter a comunicação visual padrão, slogans e outros métodos de comunicação, procedimentos de operação, programas de marketing e gestão.

5.1.3. Relação franqueadora-franqueado

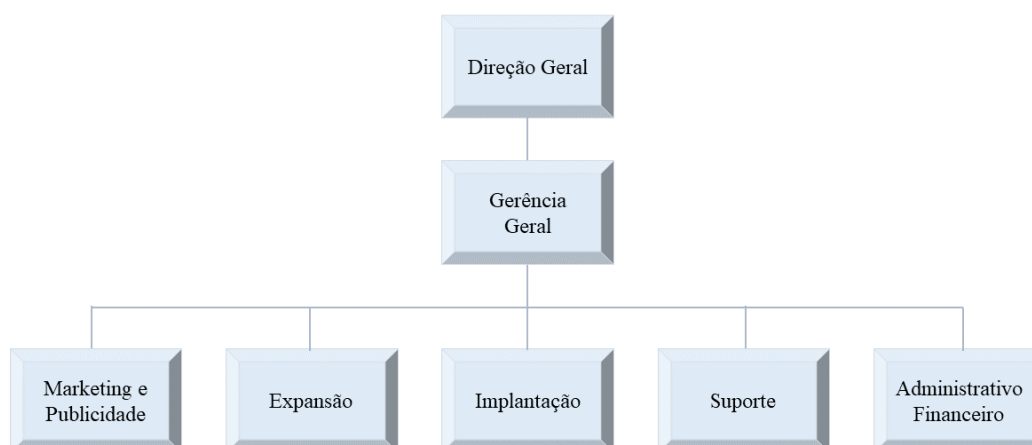
A empresa franqueadora transfere o modelo de negócio já testado de clínicas de fisioterapia para reabilitação de joelho e quadril, desenvolve soluções e ferramentas de trabalho para os franqueados, dar suporte as unidades e fortalece a marca. Os franqueados implantam o modelo de negócio e o operam, são responsáveis pela gestão e pelo desenvolvimento da clínica, devendo gerir os recursos para atingir as metas pré-determinadas.

Assim, a instituição é considerada uma franquia de terceira geração, ou seja, uma franquia de negócio formatado que além de transferir o *know-how* operacional a toda sua rede, presta serviços de assessoria e acompanha de perto as operações das unidades franqueadas.

5.1.4. Estrutura organizacional da empresa franqueadora

O desenvolvimento e o sucesso das unidades franqueadas são influenciados pela capacidade de gestão da rede da franqueadora e isso está diretamente relacionado a estrutura organizacional da empresa. Assim, têm-se na figura 6 abaixo, o organograma atual da empresa com os seus departamentos.

Figura 6 – Organograma da franqueadora



Fonte: Autora (2018).

Direção Geral: Determina a direção e as tendências que a franqueadora F deve seguir.

Gerência Geral: Planeja a curto, médio e longo prazo, seguindo diretrizes da direção. Além disso, analisa indicadores e promove reuniões periódicas com a equipe para a execução correta do planejamento e coordena os recursos para atingir aos objetivos. Cria soluções e ferramentas para desenvolvimento da marca e do negócio.

Marketing e publicidade: Elabora e executa o plano de marketing da franqueadora e da rede de franquias, de acordo com o planejamento geral e objetivos. Cria e realiza campanhas digitais e peças publicitárias digitais e impressas, além de oferecer orientações sobre ações de marketing para as unidades.

Expansão: Elabora o plano de expansão da franqueadora, prospecta e negocia com clientes a venda de franquias, elabora estratégias para a geração de demanda para a venda de franquias com o departamento de marketing.

Implantação: Acolhe os novos franqueados e os conduz ao processo de implantação, garante o padrão da franquias, implanta o ERP da empresa franqueadora para os franqueados, programa os treinamentos iniciais.

Suporte: Assiste aos novos franqueados após a inauguração da clínica. Mantém um relacionamento contínuo com os franqueados, oferece suporte do modelo de negócio. Mede os resultados da rede de franquias, identificando os desempenhos das unidades. Proporciona visitas e consultorias de campo.

Administrativo Financeiro: Responsável por toda a operação administrativa e financeira da franqueadora. Organiza relatórios financeiros e gerenciais, alinhado com a gerência geral.

Os departamentos responsáveis por gerenciar a rede de franquias são implantação, suporte e gerência geral. As pessoas que trabalham nesses departamentos constituem a denominada “equipe de gestão” da franqueadora F. Atualmente, há 4 pessoas que trabalham diretamente nessas áreas.

5.2. Etapa 2 – Definir indicadores financeiros e não financeiros

A empresa franqueadora é responsável por dar as diretrizes estratégicas da sua rede de franquia; como a gestão eficaz de uma rede de franquias deve estar fundamentada em diretrizes bem definidas, assim, utilizou-se o *balanced scorecard* para a elaboração da estratégia e a definição dos indicadores para mensuração da performance das unidades.

5.2.1. Diretrizes da empresa franqueadora

Importante ressaltar que a empresa franqueadora possui referencial estratégico dedicado à sua estratégia como instituição de comércio de franquias, visando a sua expansão e seu estabelecimento no mercado como uma rede de franquia de fisioterapia. Além disso, através da relação Franqueador-Franqueado, a instituição define as principais diretrizes a serem seguidas pelas franquias constituintes da rede, visando o desempenho coletivo das suas unidades considerando o modelo de negócio replicado pelas franquias.

Assim, a missão, a visão e os valores da empresa franqueadora também se aplicam ao referencial estratégico das franquias. Dessa forma, tem-se abaixo o referencial estratégico da franqueadora e das unidades:

Missão: “Treinar e capacitar fisioterapeutas para reabilitarem pacientes com problemas no joelho e quadril em suas cidades, aplicando protocolo específico e exclusivo de tratamento, operando sob o sistema de *franchising*, explorando a marca e *know-how* transferido.”

Visão: “Ser referência nacional na reabilitação de joelho e quadril.”

Valores: Respeito, Time movido pelos desafios, Inovação técnica, Resultado e Crescimento.

A franqueadora F tem como finalidade potencializar o desempenho de cada unidade individualmente, e por consequência, desenvolver a sua rede de franquia. A escolha dos objetivos e indicadores para as unidades da franquia foram formulados pela equipe de gestão da instituição com a anuência da direção geral. O seu processo de definição levou em consideração algumas premissas básicas:

I) Objetivos e indicadores que pudessem se aplicar a todas as unidades da rede considerando o modelo do negócio replicado em formato de *franchising*, uma vez que cada franquia tem a sua peculiaridade e a sua identidade, além de ter os seus próprios processos;

II) As unidades da franquia podem adotar os objetivos e os indicadores definidos pela franqueadora como a sua gestão estratégica, apesar de não ter a obrigatoriedade. Entretanto, a instituição avaliará o desempenho das franquias pertencentes a rede conforme os indicadores estabelecidos, sem exceção;

III) A escolha dos indicadores para mensuração de desempenho irá considerar a disponibilidade das informações pelos franqueados e a aplicabilidade de estratégias formuladas pela franqueadora para todas as franquias da rede.

5.2.1.1. *Objetivos da rede de franquia*

Para a escolha dos objetivos de acordo com as perspectivas do *balanced scorecard*, têm-se:

Perspectiva Financeira:

- a) Atingir lucratividade do modelo de negócio.

O modelo de negócio desenvolvido pela franqueadora tem um índice de lucratividade mensal já definido, assim, cabe ao franqueado atingir essa lucratividade ao gerenciar o seu faturamento e os seus gastos.

Perspectiva Clientes:

- a) Reter pacientes;

Após o tratamento, a maioria dos pacientes saem do quadro de dor, mas ainda possuem hábitos viciosos, ou ainda há pacientes com quadro de dor crônica, e, além disso, é muito comum que pacientes fechem programas de tratamento mais curtos do que o indicado. Para esses casos, é fundamental criar um sistema de renovações de tratamentos a fim de caráter preventivo e fortalecedor, prevenindo novas recidivas.

- b) Aumentar a demanda para a clínica;

O franqueado deve se tornar referência no seu território em fisioterapia para tratamento de joelho e quadril, divulgando sempre a unidade franqueada, de forma que se consiga sempre gerar demanda para a clínica, para que aumente a quantidade de *leads*. *Leads* são pessoas que tem interesse e entram em contato com a clínica pedindo maiores informações.

- c) Garantir a satisfação do paciente.

A unidade franqueada deve estar preparada para oferecer a melhor experiência ao paciente, enquanto ele estiver em contato com a clínica. A imagem que o paciente leva da franquia, é formada desde a ligação de agendamento até após a sessão de fisioterapia. Assim, é um trabalho conjunto dos colaboradores da empresa oferecer essa experiência e garantir a satisfação.

Perspectiva Processos Internos:

- a) Garantir a performance em vendas;

É interessante entender que o processo de venda da clínica ocorre em um fluxo, inicialmente é função da secretária atender os *leads* e converter em avaliações, e é a atividade do fisioterapeuta que realiza as avaliações, demonstrar ao paciente que o programa de tratamento da clínica é o ideal para resolver o problema dele, é incorreto forçar programas de tratamentos desnecessários. Assim, pelo modelo de negócio da franquia, os esforços do franqueado para garantir a lucratividade da franquia se resumem em: vendas; de modo que a performance em vendas dos colaboradores é o fator chave para o resultado da clínica.

- b) Garantir a padronização da franquia;

Por ser um sistema de franquias, a padronização entre as suas unidades é um fator crucial para a franqueadora, desde a padronização visual até a aplicação correta da metodologia técnica.

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento:

- a) Garantir colaboradores capacitados;

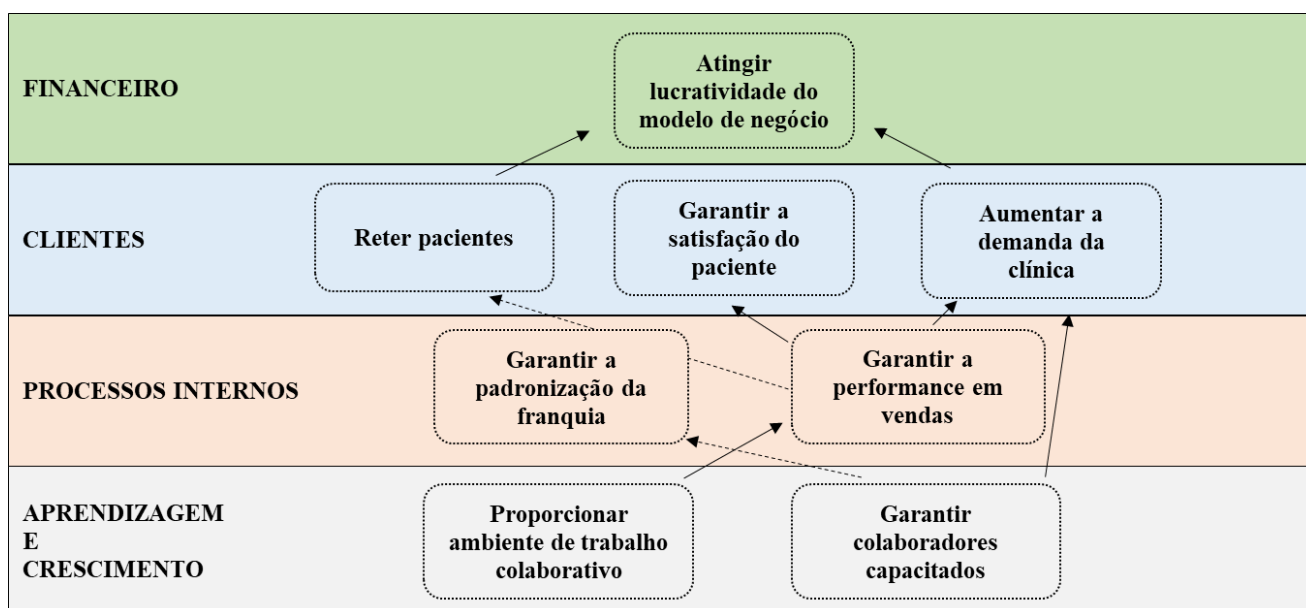
É essencial que os colaboradores da clínica estejam capacitados e treinados nos pontos mais importantes para manter a qualidade da equipe e do atendimento, e consequentemente, obter o resultado desejado pela franquia.

b) Proporcionar ambiente de trabalho colaborativo;

O franqueado deve orientar a sua equipe de colaboradores sobre os objetivos da unidade a serem alcançados, deve estabelecer metas e implantar uma cultura de resultados, motivar sempre o seu time e fazer com que tenham o sentimento de pertencimento com o resultado da franquia. A dinâmica entre o franqueado e a equipe de vendas (secretária e fisioterapeuta) deve ser colaborativa, todos juntos em busca de melhores resultados. O franqueado deve criar um ambiente colaborativo e agradável para os funcionários, pois o modo como os colaboradores se sentem, reflete diretamente nos seus resultados.

Assim, na figura 7, têm-se um mapa estratégico com as relações de causa e efeito dos objetivos estabelecidos pela franqueadora F.

Figura 7 – Mapa estratégico



Fonte: Autora (2018).

5.2.1.2. Indicadores da rede de franquia

Por opção da direção geral e da equipe de gestão da empresa franqueadora, foram adotados indicadores de performance em que a instituição pudesse avaliar da melhor forma o desempenho da sua rede de franquia. De modo que foram selecionados na figura 8, os seguintes indicadores conforme cada perspectiva:

Figura 8 – Indicadores por perspectiva

Perspectiva	Indicadores
Financeiro	Índice de lucratividade
Clientes	Quantidade de renovações de tratamentos
	Índice de satisfação dos pacientes
	Taxa de crescimento de <i>leads</i>
Processos Internos	Conversão de secretárias
	Conversão de fisioterapeutas
	Mix de tratamentos
	Nota da visita de campo
Aprendizagem e Crescimento	Índice de satisfação dos colaboradores
	Participação em treinamentos da franqueadora
	Índice de turnover

Fonte: Autora (2018).

Vale ressaltar que indicadores de desempenho necessitam de métricas e metas estabelecidas. As metas e as fórmulas para os cálculos dos indicadores foram definidas em conjunto com a equipe de gestão da franqueadora F considerando o que a empresa considerava importante.

Na Figura 9, está representado os indicadores de desempenho com as suas respectivas métricas e metas, além de estar relacionado com os objetivos.

Figura 9 - Indicadores de desempenho

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Unidade de medida	Métricas	Metas	Periodicidade
Financeiro	Atingir lucratividade do modelo de negócio	Índice de Lucratividade	Porcentagem (%)	$= \frac{\text{Faturamento total} - \text{Gasto total}}{\text{Faturamento total}}$	30%	Mensal
Clientes	Reter pacientes	Quantidade de Renovações de TTOs	Número	= Quantidade de Renovações de Tratamentos	3	Mensal
	Garantir a satisfação do paciente	Índice de NPS	Número	= Média do índice de satisfação	8	Semanal
	Aumentar a demanda de leads da clínica	Taxa de crescimento de leads	Porcentagem (%)	$= \frac{\text{Leads total do período atual} - \text{Leads total do período anterior}}{\text{Leads total do período anterior}}$	10%	Trimestral
Processos Internos	Garantir a performance em vendas	Conversão de secretária	Porcentagem (%)	$= \frac{\text{Quantidade de avaliações presentes}}{\text{Quantidade de leads totais}}$	40%	Mensal
		Conversão de fisioterapeuta	Porcentagem (%)	$= \frac{\text{Quantidade de MT} + \text{Quantidade de TC}}{\text{Quantidade de avaliações presentes}}$	70%	Mensal
		Mix de tratamentos	Porcentagem (%)	$= \frac{\text{Quantidade de TC}}{\text{Quantidade de MT} + \text{Quantidade de TC}}$	40%	Mensal
	Garantir a padronização da franquia	Nota da visita de campo	Número	= Nota final da visita de campo	8	Anual
Aprendizagem e crescimento	Garantir colaboradores capacitados	Participação em treinamentos da franqueadora	Porcentagem (%)	$= \frac{\text{Quantidade de Tratamentos participados}}{\text{Quantidade de Tratamentos ofertados pela franqueadora}}$	80%	Trimestral
	Proporcionar ambiente de trabalho colaborativo	Satisfação dos colaboradores	Porcentagem (%)	= Média do índice de satisfação	90%	Semestral
		Índice de turnover	Porcentagem (%)	$= \frac{\text{Quantidade de pessoas que entraram} + \text{Quantidade de pessoas que saíram}}{2 \times \text{Quantidade de total de colaboradores}}$	10%	Trimestral

Fonte: Autora (2018).

5.3. Etapa 3 – Coletar dados e informações das unidades

Os dados necessários para a avaliação de desempenho foram coletados diretamente com os franqueados da empresa franqueadora por meio de questionários enviados ou por *email* ou por aplicativo de mensagens instantâneas. É importante ressaltar que os dados para a métricas dos indicadores “participação nos treinamentos” e “nota final da visita de campo” foi fornecido pela franqueadora. Este último indicador é adquirido através de uma visita da franqueadora à unidade franqueada a fim de avaliar o nível de padronização da franquia, o modelo do relatório utilizado nessas visitas conta no apêndice A.

A coleta de dados e informações deu-se em duas fases. Na primeira fase, foram enviados questionários a todas as unidades em operação solicitando inicialmente as informações contidas no quadro 3. Na segunda fase, foram enviados para todas as franquias outro questionário com as informações representadas no quadro 4. Foram solicitadas informações de janeiro de 2018 a setembro de 2018.

Quadro 3 – Solicitações iniciais

MÊS MODELO
Faturamento total
Gastos totais
Leads totais
Quantidade de avaliações presentes
Quantidade de tratamentos fechados de MT
Quantidade de tratamentos fechados de TC
Quantidade de renovações de tratamentos

Fonte: Autora (2018)

Quadro 4 – Solicitações finais

MÊS MODELO
Índice geral de satisfação dos pacientes
Índice geral de satisfação dos colaboradores
Quantidade de colaboradores que entraram na empresa
Quantidade de colaboradores que saíram da empresa
Quantidade de colaboradores da empresa

Fonte: Autora (2018).

Na primeira fase, 13 franquias responderam com as informações de todos os meses, 27 franquias responderem com meses faltantes e 13 franquias não responderam.

Na segunda fase, 5 franquias responderam com as informações de todos os meses, 8 responderam com meses faltantes e 40 franquias não responderam.

Ao realizar a coleta percebeu-se três principais dificuldades: a primeira era a dificuldade dos franqueados em conseguirem enviar as informações corretas, gerando um retrabalho, a segunda era a grande resistência da maioria dos franqueados em enviarem o que foi solicitado, e a terceira era a inexistência de algumas informações da segunda fase necessárias para o cálculo de todos os indicadores.

Pela dificuldade de conseguir todos os dados do período em análise para a mensuração dos indicadores de desempenho com os 53 franqueados em operação, foram escolhidas 23 unidades, das quais 2 são unidades próprias e 21 são unidades franqueadas, para a aplicação do estudo. Dessa forma, a amostragem por conveniência será de 23 franquias, representando 43% do total da rede.

A escolha das unidades pertencentes a amostragem foi definida a partir dos seguintes critérios estabelecidos pela empresa franqueadora:

- I) Franquias que tinham as informações da primeira fase de pelo menos 5 meses;
- II) Unidades que inauguraram entre os meses de julho a setembro não foram selecionadas, devido à inexistência de dados e informações dos meses anteriores para mensuração dos indicadores.

A fim de manter o sigilo das informações das unidades, é importante frisar que as franquias serão denominadas por unidade 1, unidade 2, ..., unidade 23. Além disso, de modo que não seja disseminado dados sigilosos, não serão informados os dados e as informações colhidas e tratadas de cada unidade.

5.4. Etapa 4 – Mensurar e analisar os indicadores para performance da rede

A análise dos dados quantitativos, advindos dos questionários aplicados na fase 1 e na fase 2, foi realizada através da estatística descritiva, por meio de uma tabulação no software Excel, o qual serviu de apoio para a formação de tabelas e cálculos dos indicadores.

Apesar de possuir os dados mensais das franquias, a equipe de gestão da empresa franqueadora preferiu avaliar o desempenho de cada unidade trimestralmente, uma vez que houve dificuldade de obtenção das informações, especialmente de todos os

meses das unidades da amostra. Muitos indicadores apesar de estruturados, não foram inicialmente analisados pela impossibilidade de produção de dados, inexistentes ou com problemas de disponibilidade e/ou consistência.

Assim, tem-se o trimestre 1 composto pelos meses de janeiro, fevereiro e março, o trimestre 2 composto pelos meses abril, maio e junho e o trimestre 3 composto pelos meses julho, agosto e setembro, todos os meses referem-se a 2018. Os cálculos para análise dos indicadores foram realizados por meio de uma média simples entre os três meses que compõem o período. Importante ressaltar que o indicador “índice de turnover” foi calculado de forma trimestral, sem ser uma média entre os meses, e o indicador “nota final da visita de campo” é anual.

Cada indicador foi discutido com a equipe de gestão, implantação e suporte da empresa franqueadora, com o objetivo de construir conhecimento sobre quais aspectos deveriam ser considerados no modelo de avaliação.

Nos indicadores de satisfação dos colaboradores (perspectiva aprendizagem e crescimento) e índice de satisfação dos pacientes (perspectiva clientes) notou-se que os franqueados não obtinham essas informações uma vez que não realizavam as pesquisas de satisfações, e mesmo quando realizavam não havia um padrão de pesquisa e resposta dentre as unidades, dificultando assim a aplicabilidade desses indicadores para o estudo. Dessa forma, para as etapas seguintes tais indicadores foram desconsiderados, ficando estes para análise:

- Índice de lucratividade
- Quantidade de renovações de tratamentos
- Taxa de crescimento dos leads
- Conversão de secretária
- Conversão de fisioterapeuta
- *Mix* de tratamentos
- Nota final da visita de campo
- Participação em treinamentos da franqueadora
- Índice de turnover

Todos os dados obtidos foram colocados em planilhas e serviram como banco de informações para a construção dos indicadores capaz de informar o desempenho das unidades, quando inseridos os dados destas corretamente. Após o tratamento dos dados e

das informações obtidas, consta nos próximos quadros os indicadores trimestrais das 23 unidades.

As unidades 1 e 2 são as franquias próprias da franqueadora F, enquanto as demais franquias são unidades franqueadas. As unidades 4, 17 e 21 não constam dados do trimestre 1, uma vez que tais franquias ainda não estavam em operação durante esse período.

A aplicação dos indicadores para as 23 unidades consta nos quadros seguintes, do quadro 5 ao quadro 13.

Quadro 5 – Índice de turnover

INDICADOR: Índice de turnover Meta: 10%			
Unidades	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Unidade 1	6%	0%	0%
Unidade 2	0%	0%	0%
Unidade 3	0%	0%	38%
Unidade 4		0%	0%
Unidade 5	0%	0%	0%
Unidade 6	0%	7%	17%
Unidade 7	0%	34%	0%
Unidade 8	0%	0%	25%
Unidade 9	0%	0%	0%
Unidade 10	0%	0%	10%
Unidade 11	0%	0%	10%
Unidade 12	15%	0%	8%
Unidade 13	0%	0%	0%
Unidade 14	0%	22%	0%
Unidade 15	0%	0%	14%
Unidade 16	0%	0%	0%
Unidade 17		0%	0%
Unidade 18	0%	15%	0%
Unidade 19	0%	0%	0%
Unidade 20	0%	0%	0%
Unidade 21		0%	0%
Unidade 22	0%	12%	0%
Unidade 23	17%	0%	0%

Fonte: Autora (2018)

Quadro 6 – Participação em treinamentos da franqueadora

INDICADOR: Participação em treinamentos da franqueadora Meta: 80%			
Unidades	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Unidade 1	100%	100%	100%
Unidade 2	100%	75%	100%
Unidade 3	80%	75%	80%
Unidade 4		75%	100%
Unidade 5	80%	100%	100%
Unidade 6	80%	75%	80%
Unidade 7	80%	100%	100%
Unidade 8	80%	100%	100%
Unidade 9	100%	75%	100%
Unidade 10	80%	100%	100%
Unidade 11	100%	100%	100%
Unidade 12	100%	100%	100%
Unidade 13	100%	75%	80%
Unidade 14	80%	80%	80%
Unidade 15	80%	80%	80%
Unidade 16	60%	100%	100%
Unidade 17		80%	80%
Unidade 18	80%	80%	80%
Unidade 19	80%	80%	80%
Unidade 20	60%	50%	60%
Unidade 21		50%	60%
Unidade 22	80%	75%	80%
Unidade 23	80%	100%	80%

Fonte: Autora (2018)

Quadro 8 – Mix de tratamentos

INDICADOR: Mix de tratamentos Meta: 40%			
Unidades	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Unidade 1	40,81%	46,48%	50,79%
Unidade 2	56,59%	72,86%	40,90%
Unidade 3	36,43%	33,33%	52,22%
Unidade 4		0,00%	10,00%
Unidade 5	41,67%	62,06%	50,00%
Unidade 6	44,44%	57,04%	41,67%
Unidade 7	25,00%	15,34%	0,00%
Unidade 8	60,65%	66,67%	49,54%
Unidade 9	65,66%	76,67%	66,25%
Unidade 10	65,48%	100,00%	66,67%
Unidade 11	95,24%	83,33%	72,09%
Unidade 12	60,70%	67,34%	84,62%
Unidade 13	49,29%	57,26%	48,70%
Unidade 14	34,17%	62,50%	0,00%
Unidade 15	32,06%	26,94%	28,57%
Unidade 16	72,96%	50,04%	29,76%
Unidade 17		66,67%	66,67%
Unidade 18	39,44%	37,50%	50,00%
Unidade 19	60,61%	83,33%	61,11%
Unidade 20	88,89%	100,00%	88,89%
Unidade 21		100,00%	33,33%
Unidade 22	75,25%	58,21%	22,22%
Unidade 23	67,50%	75,69%	90,48%

Fonte: Autora (2018)

Quadro 7 – Nota final da visita de campo

INDICADOR: Nota final da visita de campo Meta: 8	
Unidades	Anual
Unidade 1	9,6
Unidade 2	9,4
Unidade 3	8,2
Unidade 4	7,2
Unidade 5	9
Unidade 6	7,3
Unidade 7	7,8
Unidade 8	9
Unidade 9	8,5
Unidade 10	7,1
Unidade 11	8,6
Unidade 12	9,3
Unidade 13	8,7
Unidade 14	8,5
Unidade 15	8
Unidade 16	7,6
Unidade 17	8,2
Unidade 18	8,5
Unidade 19	7
Unidade 20	9
Unidade 21	7,9
Unidade 22	8,8
Unidade 23	8,3

Fonte: Autora (2018)

Quadro 9 – Conversão de fisioterapeutas

INDICADOR: Conversão de Fisioterapeutas Meta: 70%			
Unidades	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Unidade 1	66,99%	72,70%	74,82%
Unidade 2	67,57%	72,62%	78,38%
Unidade 3	79,17%	82,96%	100,00%
Unidade 4		62,50%	90,74%
Unidade 5	40,67%	70,37%	83,33%
Unidade 6	69,84%	63,94%	44,05%
Unidade 7	89,58%	77,95%	84,26%
Unidade 8	74,49%	73,81%	84,63%
Unidade 9	75,29%	101,11%	82,91%
Unidade 10	61,55%	40,00%	60,00%
Unidade 11	48,99%	51,01%	67,58%
Unidade 12	74,60%	89,66%	73,13%
Unidade 13	86,11%	58,19%	66,54%
Unidade 14	71,46%	80,00%	58,29%
Unidade 15	119,10%	92,96%	100,00%
Unidade 16	66,70%	81,91%	72,22%
Unidade 17		91,67%	81,82%
Unidade 18	44,17%	47,06%	41,67%
Unidade 19	76,53%	54,29%	33,86%
Unidade 20	56,19%	53,64%	42,50%
Unidade 21		50,00%	67,50%
Unidade 22	61,50%	43,69%	61,09%
Unidade 23	66,69%	53,13%	73,54%

Fonte: Autora (2018)

Quadro 10 – Conversão de secretárias

INDICADOR: Conversão de Secretárias Meta: 40%			
Unidades	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Unidade 1	72,36%	53,52%	65,04%
Unidade 2	45,25%	41,11%	41,38%
Unidade 3	40,77%	39,54%	27,42%
Unidade 4		17,91%	37,20%
Unidade 5	18,62%	32,79%	19,71%
Unidade 6	12,72%	22,37%	28,23%
Unidade 7	28,95%	27,56%	33,81%
Unidade 8	24,63%	28,82%	19,76%
Unidade 9	26,82%	26,10%	34,52%
Unidade 10	25,58%	23,81%	27,16%
Unidade 11	26,98%	24,84%	34,08%
Unidade 12	32,89%	53,46%	27,21%
Unidade 13	23,93%	30,47%	45,35%
Unidade 14	50,71%	50,00%	62,14%
Unidade 15	16,06%	14,91%	19,44%
Unidade 16	42,22%	38,34%	37,50%
Unidade 17		29,17%	40,74%
Unidade 18	48,10%	44,74%	32,39%
Unidade 19	29,67%	30,24%	45,36%
Unidade 20	34,19%	34,01%	35,19%
Unidade 21		23,52%	30,71%
Unidade 22	63,24%	17,63%	22,31%
Unidade 23	33,38%	41,38%	60,32%

Fonte: Autora (2018)

Quadro 12 – Quantidade de renovações de tratamentos

INDICADOR: Quantidade de renovações de tratamentos Meta: 3			
Unidades	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Unidade 1	16	16	19
Unidade 2	5	5	7
Unidade 3	3	2	3
Unidade 4		3	2
Unidade 5	2	2	5
Unidade 6	3	2	2
Unidade 7	3	4	4
Unidade 8	1	0	2
Unidade 9	2	3	4
Unidade 10	1	2	2
Unidade 11	3	2	2
Unidade 12	2	10	3
Unidade 13	0	0	4
Unidade 14	2	3	2
Unidade 15	2	2	0
Unidade 16	2	2	5
Unidade 17		2	0
Unidade 18	4	2	2
Unidade 19	2	4	3
Unidade 20	1	0	1
Unidade 21		1	1
Unidade 22	1	1	2
Unidade 23	0	0	0

Fonte: Autora (2018)

Quadro 11 – Taxa de crescimento de leads

INDICADOR: Taxa de crescimento dos leads Meta: 10%			
Unidades	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Unidade 1	-22,78%	-4,79%	-5,81%
Unidade 2	-15,00%	7,75%	2,16%
Unidade 3	-24,39%	45,31%	-14,67%
Unidade 4			-7,53%
Unidade 5	-8,73%	111,01%	7,92%
Unidade 6	-26,50%	50,88%	37,35%
Unidade 7	-15,60%	33,71%	-12,75%
Unidade 8	-7,97%	6,72%	2,59%
Unidade 9	-17,65%	82,61%	-21,77%
Unidade 10	18,84%	30,16%	44,83%
Unidade 11	39,51%	11,88%	-8,18%
Unidade 12	-34,78%	60,71%	-45,50%
Unidade 13	-4,50%	10,42%	-7,69%
Unidade 14	-23,61%	-8,33%	-16,67%
Unidade 15	-16,93%	-19,90%	81,48%
Unidade 16	-2,67%	0,00%	-0,68%
Unidade 17			2,47%
Unidade 18	-30,48%	-35,96%	76,74%
Unidade 19	-22,67%	58,90%	37,74%
Unidade 20	-7,69%	-22,58%	24,00%
Unidade 21			18,07%
Unidade 22	-18,12%	-73,16%	96,27%
Unidade 23	-18,52%	33,33%	160,53%

Fonte: Autora (2018)

Quadro 13 – índice de lucratividade

INDICADOR: Índice de lucratividade Meta: 30%			
Unidades	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Unidade 1	-0,36%	12,89%	30,12%
Unidade 2	21,86%	12,36%	8,58%
Unidade 3	15,63%	14,60%	30,46%
Unidade 4		-372,58%	-38,38%
Unidade 5	-9,04%	22,31%	-0,31%
Unidade 6	-97,75%	-43,87%	-100,56%
Unidade 7	37,82%	34,09%	33,73%
Unidade 8	20,71%	-1,60%	2,25%
Unidade 9	26,32%	3,02%	15,47%
Unidade 10	10,52%	-5,05%	-79,38%
Unidade 11	-1,27%	-29,66%	22,43%
Unidade 12	14,01%	37,60%	29,70%
Unidade 13	-1,52%	4,85%	22,77%
Unidade 14	28,37%	30,50%	30,74%
Unidade 15	-23,99%	-15,87%	-23,79%
Unidade 16	59,66%	18,71%	38,92%
Unidade 17		-17,33%	23,75%
Unidade 18	-34,33%	8,35%	-167,82%
Unidade 19	11,52%	-8,21%	-38,64%
Unidade 20	41,98%	51,32%	2,41%
Unidade 21		-4,56%	-5,65%
Unidade 22	51,33%	18,32%	14,13%
Unidade 23	47,71%	32,44%	0,32%

Fonte: Autora (2018)

Ademais, durante o processo de coleta de dados e a formulação dos indicadores, percebeu-se as dificuldades mais frequentes dentro das unidades da rede de franquia:

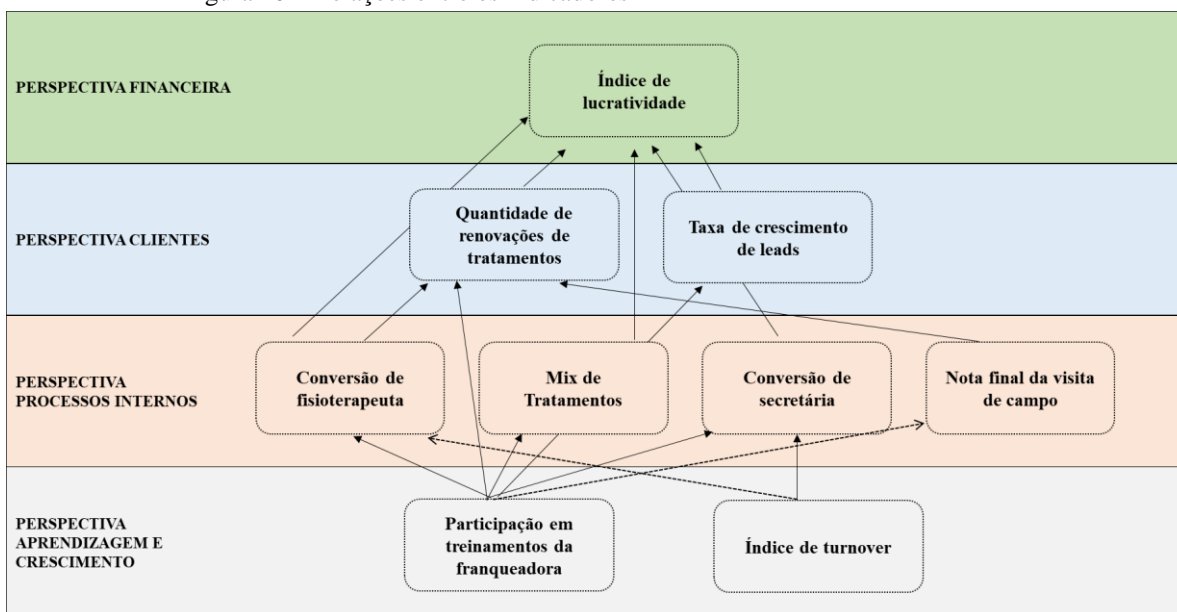
- O franqueado, dono da clínica, passa o dia todo atendendo, e com isso não tem tempo para gerenciar da unidade;
- Falta de determinação do franqueado em gerar resultados;
- Ausência do franqueado na rotina e na operação da clínica, sem saber o que está acontecendo e quais as dificuldades da franquia;
- Falta de conhecimento do franqueado para gerir o negócio;
- Não gera demanda para a clínica, dependendo exclusivamente das publicidades digitais;
- A equipe não consegue converter as vendas.

5.5. Etapa 5 – Definir *clusters* e agrupar as unidades

5.5.1. Definir e caracterizar os *clusters*

Dentre os indicadores utilizados, é essencial entender como eles se relacionam entre si a fim de analisá-los como um sistema. De forma que é necessário buscar as relações de causa e efeito que ocorrem entre eles, assim como consta no quadro na Figura 10 essas relações.

Figura 10 – Relações entre os indicadores



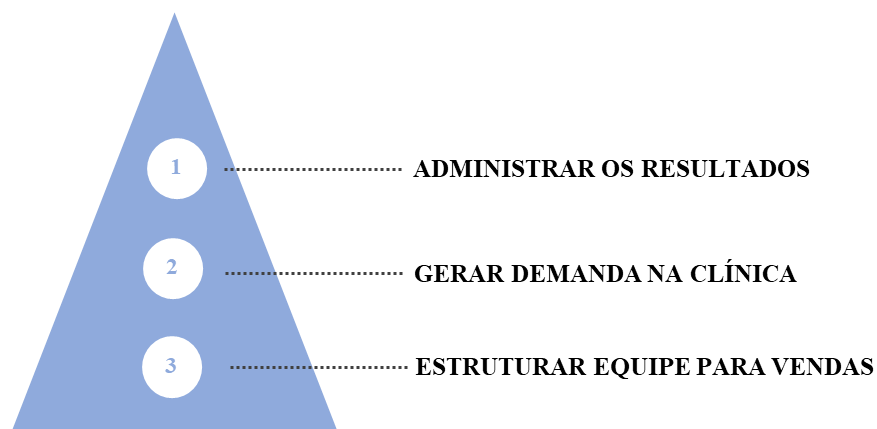
Fonte: Autora (2018)

Os indicadores das perspectivas aprendizagem e crescimento e processos internos formam a base desse sistema e proporcionam o alicerce para o desempenho dos outros indicadores, assim, têm-se um conjunto de fatores que resultam na performance da franquia. Com base nisso, os *cluster* foram definidos de forma quantitativa e qualitativa, de modo que cada *cluster* foi formulado a fim de representar o nível de maturidade em que cada unidade se encontra.

As unidades foram agrupadas em 3 *clusters* que correspondem, as relações entre os indicadores definidas na figura 9, logo, um *cluster* abarcará os indicadores das perspectivas de aprendizagem e crescimento e processos internos, enquanto o outro retratará a perspectiva de clientes e o último *cluster* abordará a perspectiva financeira.

De forma que as unidades serão agrupadas por similaridades de desempenho. Essas similaridades de desempenho consideram o atingimento ou não das metas predeterminadas, visto que, caso as unidades não tenham alcançado a meta, parte-se do pressuposto de que elas possuem as mesmas dificuldades para atingi-la, assim, se uma unidade não alcançou a meta de “conversão de secretaria” reflete a sua dificuldade nessa área, portanto esse mesmo raciocínio se aplica aos demais indicadores.

Figura 11 – Formação dos clusters



Fonte: Autora (2018).

Desta maneira, em cada *cluster*, as franquias possuem desafios diferentes (Figura 11) que exigem dedicação das unidades para serem superados, seguindo assim, uma evolução do grau de dificuldade e complexidade, mantendo a unidade em crescimento.

No *cluster 3*, tem-se como desafio “Estruturar equipe para vendas”, no próximo nível mais alto, no *cluster 2* tem-se de “Gerar demanda na clínica” e no mais alto nível tem-se de “Administrar os resultados”.

Cluster 3 – Estruturar equipe para vendas

As unidades que se encontram nesse *cluster* possuem desempenho abaixo das metas nos indicadores das perspectivas aprendizagem e crescimento e processos internos, de modo que necessitam estruturar a sua equipe de colaboradores a fim de implementar eficiência em vendas, possibilitando maiores resultados.

Assim, as unidades que possuem os seguintes resultados encontram-se nessa fase:

Quadro 14 – Condições *cluster 3*

INDICADOR	CONDIÇÃO	META
Participação em treinamentos da franqueadora	MENOR	80%
Índice de turnover	MENOR	10%
Mix de tratamentos	MENOR	40%
Conversão de fisioterapeuta	MENOR	70%
Conversão de secretária	MENOR	40%
Nota final da visita de campo	MENOR	8

Fonte: Autora (2018)

Cluster 2 – Gerar demanda para a clínica

As unidades que se encontram nesse *cluster* possuem desempenho acima nos indicadores das perspectivas aprendizagem e crescimento e processos internos, mas abaixo das metas da perspectiva de clientes, de modo que necessitam gerar demanda para a clínica a fim de possibilitar maiores resultados.

Assim, têm-se que:

Quadro 15 - Condições *cluster 2*

INDICADOR	CONDIÇÃO	META
Participação em treinamentos da franqueadora	MAIOR OU IGUAL	80%
Índice de turnover	MENOR OU IGUAL	10%
Mix de tratamentos	MAIOR OU IGUAL	40%
Conversão de fisioterapeuta	MAIOR OU IGUAL	70%
Conversão de secretária	MAIOR OU IGUAL	40%
Nota final da visita de campo	MAIOR OU IGUAL	8
Quantidade de renovações de tratamentos	MENOR	3
Taxa de crescimento de leads	MENOR	10%
Índice de lucratividade	MENOR	30%

Fonte: Autora (2018)

Cluster 1 – Administrar os resultados

As unidades que se encontram nesse cluster possuem desempenho acima em todos os indicadores definidos, de modo que a clínica já atingiu seus resultados, assim ela deve administrá-los.

As unidades que se encontram nesse cluster devem ter atingido a meta em todos os indicadores:

Quadro 16 - Condições *cluster* 1

INDICADOR	CONDIÇÃO	META
Participação em treinamentos da franqueadora	MAIOR OU IGUAL	80%
Índice de turnover	MENOR OU IGUAL	10%
Mix de tratamentos	MAIOR OU IGUAL	40%
Conversão de fisioterapeuta	MAIOR OU IGUAL	70%
Conversão de secretária	MAIOR OU IGUAL	40%
Nota final da visita de campo	MAIOR OU IGUAL	8
Quantidade de renovações de tratamentos	MAIOR OU IGUAL	3
Taxa de crescimento de leads	MAIOR OU IGUAL	10%
Índice de lucratividade	MAIOR OU IGUAL	30%

Fonte: Autora (2018)

5.5.2. Agrupar as unidades nos clusters

Dessa forma, aplicando todas as relações entre os indicadores e comparando as metas com os resultados obtidos das unidades nos 3 trimestres, têm-se o quadro 17 em que demonstra em qual *cluster* cada unidade se encontra.

Quadro 17 – Unidades nos *clusters*

Unidades	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Unidade 1	CLUSTER 3	CLUSTER 2	CLUSTER 1
Unidade 2	CLUSTER 3	CLUSTER 2	CLUSTER 2
Unidade 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 4		CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 5	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 6	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 7	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 8	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 9	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 10	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 11	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3

Unidade 12	CLUSTER 3	CLUSTER 1	CLUSTER 3
Unidade 13	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 14	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 15	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 16	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 17		CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 18	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 19	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 20	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 21		CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 22	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 3
Unidade 23	CLUSTER 3	CLUSTER 3	CLUSTER 2

Fonte: Autora (2018)

É possível observar nos 3 trimestres analisados, que 19 unidades sempre estiveram no *cluster 3* em 2018, dessa forma, pode-se notar que as unidades franqueadas possuem uma grande ineficiência em vendas, sendo um dos maiores problemas atuais das franquias, assim o maior desafio para as unidades será “Estruturar a equipe para vendas”.

Assim, ao analisar o trimestre 3, diz-se que das 23 unidades da amostra, 20 franquias encontram-se no *cluster 3*, 2 franquias estão no *cluster 2* e apenas 1 franquia está no *cluster 1*. As unidades próprias e a unidade 23 são as únicas franquias que não estão no *cluster 3*.

5.6. Etapa 6 – Estabelecer estratégias específicas para cada *cluster*

A fim de formular as estratégias para cada *cluster* e estabelecer de forma clara o papel das partes, franqueador e franqueado, na execução das soluções, será utilizada a ferramenta 5W1H: *What* – O quê; *When* – Quando; *Who* – Quem; *Why* – Porquê; *Where* – Onde; *How* – Como. Importante ressaltar que as estratégias apresentadas para cada *cluster* tem como foco o suporte oferecido pela franqueadora, e fica a critério do franqueado utilizar tais estratégias e/ou formular outras.

Cluster 1 – Estruturar equipe para vendas

A definição das estratégias desse *cluster* foram baseadas na ideia de melhorar a performance de vendas da unidade. Por definição da franqueadora, o processo de vendas é considerado o processo mais relevante do modelo de negócio, pois ele impacta diretamente no resultado da unidade franqueada. É importante lembrar que o processo de vendas acontece com as secretárias e os fisioterapeutas, e o franqueado é responsável por coordenar as informações e essas pessoas durante o processo.

Assim, têm-se abaixo as principais estratégias que os franqueados podem seguir em conjunto com a estrutura de suporte da franqueadora F:

I) O quê: Avaliar perfil dos colaboradores.

Porque: Identificar sobre a capacidade individual de vendas de cada um dos colaboradores (secretárias e fisioterapeutas), analisando, inclusive, quais decisões tomar. A proposta é se certificar de que o time de colaboradores escolhido tem a habilidade para vendas.

Como: Franqueado aplica os dois testes de avaliação (teste psicométrico e teste de habilidades específicas) desenvolvidos pela franqueadora.

Quem: Franqueadora elabora os testes, enquanto o franqueado aplica nos seus colaboradores.

Quando: Até o primeiro mês do próximo período.

Onde: Unidade franqueada.

II) O quê: Capacitar em vendas as secretárias e os fisioterapeutas.

Porque: Capacitar equipe para atingir as conversões propostas como meta.

Como: Franqueadora executa treinamentos de vendas, por educação a distância, com o franqueado e a sua equipe de colaboradores. Além disso, disponibiliza na “Área do Franqueado” vídeos especializados dos consultores de vendas e áudios de argumentação para que a franquia tenha um parâmetro.

Quem: Franqueadora executa os treinamentos, enquanto o franqueado e sua equipe assistem.

Quando: De acordo com data predeterminada entre o franqueado e a franqueadora.

Onde: Plataforma de comunicação por vídeo.

III) O quê: Definir o processo de gestão de vendas da clínica.

Porque: Acompanhar e agir sobre os *leads*, buscando converter esse *lead* em tratamento.

Como: O franqueado deverá definir em conjunto com a franqueadora o melhor processo de gestão de vendas que se adeque a realidade da clínica (contando com as 5 etapas básicas: registro, necessidades, solução, objeções e fechamento).

Quem: Franqueadora e franqueado.

Quando: De acordo com data predeterminada entre o franqueado e a franqueadora.

Onde: Plataforma de comunicação por vídeo e unidade franqueada.

IV) O quê: Controlar funil de vendas.

Porque: Após a definição do processo de gestão de vendas da unidade, cabe ao franqueado acompanhar os resultados e o desempenho de vendas da equipe, com os indicadores de conversões.

Como: Franqueado colhe as informações necessárias do funil de vendas e calcula os indicadores de conversões de secretárias e fisioterapeutas, e para isso, ele precisará controlar o funil de vendas da clínica.

Quem: Franqueado.

Quando: Mensalmente.

Onde: Unidade franqueada.

V) O quê: Implementar políticas de bonificações por vendas.

Porque: O sistema de bonificações serve para motivar a equipe da unidade franqueada na busca do atingimento das metas e no crescimento do profissional, gerando, assim resultado para o negócio.

Como: Franqueado utiliza o modelo de bonificações desenvolvido pela franqueadora.

Quem: Franqueado.

Quando: Mensalmente.

Onde: Unidade franqueada.

Cluster 2 – Gerar demanda para a clínica

Após garantir uma boa performance de vendas da equipe de colaboradores, a unidade franqueada terá como próximo desafio gerar demanda de pacientes para a clínica, a fim de alavancar o seu resultado.

Têm-se abaixo algumas estratégias para esse cluster:

I) O quê: Definir estratégias de renovações de tratamentos.

Porque: O que define a duração dos tratamentos é o grau da lesão em que o paciente se encontra, entretanto é muito comum que os pacientes fechem programas de tratamento mais curtos do que o indicado pelos fisioterapeutas. Assim, é frequente que o programa de meio tratamento, muitas vezes, não supra a necessidade do paciente com lesões mais graves. Em virtude disso, para a segurança do próprio paciente, é interessante criar procedimentos para renovações de tratamentos.

Como: Franqueado deverá definir com a franqueadora quais estratégias de renovações podem ser aplicadas a realidade da clínica.

Quem: Franqueadora e franqueado.

Quando: De acordo com data predeterminada entre o franqueado e a franqueadora.

Onde: Plataforma de comunicação por vídeo e unidade franqueada.

II) O quê: Elaborar plano de marketing da clínica

Porque: O franqueado deve promover a marca no território delimitado da franquia a fim de ser reconhecido como referência em tratamento de joelho e quadril na região e, com isso, aumentar a demanda de *leads*.

Como: O franqueado realizará um planejamento de marketing para a clínica em conjunto com a franqueadora, na qual irá elaborar as ações

que serão executadas tanto no ambiente digital quanto no ambiente offline.

Quem: Franqueado em conjunto com a franqueadora.

Quando: De acordo com data predeterminada entre o franqueado e a franqueadora.

Onde: Plataforma de comunicação por vídeo e unidade franqueada.

III) O quê: Realizar gestão de relacionamento com o paciente.

Porque: É natural entre os pacientes que terminaram o tratamento voltarem as suas rotinas, e com isso ocorrerem reincidências ou precisarem de ajustes e manutenções. Os pacientes antigos precisam enxergar a franquia como a melhor provedora de qualidade de vida e soluções em fisioterapia para as suas necessidades específicas. É responsabilidade da equipe da unidade franqueada preservar o relacionamento com o ex-paciente.

Como: Enviando informações relevantes sobre a patologia para o paciente, informando sobre os cuidados preventivos, enviando promoções, incentivando indicações ou até mesmo convidando para reavaliações e *check up*.

Quem: Equipe de colaboradores da unidade franqueada.

Quando: Mensalmente.

Onde: Unidade franqueada.

Cluster 3 – Administrar resultados

Na visão da franqueadora, quando a franquia estiver nesse *cluster*, indica que ela superou os principais desafios anteriores com uma equipe estruturada para vendas e com a clínica gerando demanda, e isso simboliza que a unidade franqueada atingiu os seus objetivos principais. Assim têm-se como desafio nesse nível, administrar os resultados obtidos até então, a fim de continuar ou alavancar os resultados da franquia.

Logo, têm-se abaixo algumas estratégias que os franqueados podem utilizar:

I) O quê: Gerenciar o controle financeiro da unidade.

Porque: Aumentar a margem de lucratividade da clínica ao reduzir os gastos da unidade, pois o aumento de faturamento é ocasionado pelo bom desempenho em vendas.

Como: Definir valor teto para cada categoria de gastos, avaliar possibilidades de redução.

Quem: Franqueado

Quando: De acordo com data definida pelo franqueado.

Onde: Unidade franqueada

II) O quê: Reinvestir os lucros na unidade franqueada.

Porque: Reinvestir na franquia é importante para manter a operação em ótimo funcionamento e para buscar maiores resultados, além de buscar formas de crescer o negócio dentro da região delimitada.

Como: Investir em mais treinamento para equipe tanto da parte técnica quanto da parte de vendas, reformar a unidade franqueado visando em mais conforto aos pacientes, contratar mais fisioterapeutas a fim de aumentar a quantidade de atendimentos, dentre outros.

Quem: Franqueado.

Quando: A data a ser definida pelo franqueado.

Onde: Unidade franqueada

Dessa forma, foram elaboradas algumas estratégias específicas para cada um dos *cluster* se baseando nas dificuldades dos franqueados em gerenciar a clínica de forma prática. Assim, cabe a franqueadora elaborar materiais que venham a ajudar os franqueados nas execuções das estratégias.

5.7. Considerações

Ao final deste capítulo, pode-se considerar que o método proposto foi devidamente abordado, seguindo as 6 etapas propostas na metodologia: caracterizar a empresa e o seu sistema de franquia, definir indicadores financeiros e não financeiros da rede de franquia, coletar dados e informações das unidades, mensurar e analisar os

indicadores para performance da rede, definir clusters e agrupar as unidades, e estabelecer estratégias específicas para cluster.

Primeiramente, foi feita a caracterização da franqueadora e do seu sistema de franquias, a fim de identificar o nível do relacionamento entre a franqueadora e o franqueado, e como isso afeta diretamente na estrutura organizacional da empresa e no suporte que é proporcionado aos franqueados. Após isso, na segunda etapa o sistema de medição utilizado foi o BSC, em que foram formulados objetivos, indicadores e metas das unidades franqueadas baseados no que a franqueadora F considerava importante.

Na terceira etapa definiu-se o tamanho da amostra que seria utilizada para a aplicação do estudo, bem como coletou-se os dados e as informações relevantes para o cálculo dos indicadores com as unidades. Após isso, os indicadores trimestrais das franquias foram desenvolvidos, e a partir das relações de causa e efeitos desses indicadores foi possível elaborar de forma qualitativa a lógica para agrupamento dos *clusters*.

Então, na quarta etapa definiu-se os clusters e agrupou-se as unidades conforme os resultados dos indicadores e os parâmetros de cada cluster. Por fim, na última etapa propôs-se estratégias específicas para cada um dos cluster conforme as principais características e dificuldades dos grupos.

O próximo e último capítulo buscará abordar as principais conclusões acerca do estudo e recomendações para trabalhos futuros.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este último capítulo abordará as principais conclusões e resultados obtidos no decorrer da fundamentação teórica e do estudo. Em seguida, trará, também, as limitações do estudo, além das recomendações para aplicações futuras e das considerações finais sobre o trabalho.

6.1. Conclusão do Estudo

O presente trabalho atingiu o seu objetivo geral ao final da sexta etapa, com o auxílio das etapas anteriores.

Para iniciar o estudo do método, caracterizou-se, na primeira etapa, a empresa franqueadora e o seu modelo de negócio de clínicas de fisioterapia para reabilitação de joelho e quadril, composto por uma metodologia única de avaliação e tratamento do paciente. Sem a intenção de analisar as diretrizes estratégicas da franqueadora e, conseqüentemente, das franquias, partiu-se da premissa que a estratégia já está previamente definida, e que esta, deveria estar vinculada ao sistema de mensuração de desempenho desenvolvido. Para isso, utilizou-se o modelo de mensuração de desempenho mais conhecido mundialmente, o *balanced scorecard*, para a definição dos objetivos, dos indicadores e das interações entre os indicadores.

Dessa forma, atingiu-se o primeiro objetivo específico do trabalho, ao definir indicadores financeiros e não financeiros apropriados para mensurar o desempenho individual das unidades, alcançado ao fim da etapa 2. Esta etapa foi importante para compreender melhor o que a franqueadora considerava essencial conhecer sobre o desempenho das suas franquias.

Após a definição dos indicadores que se adequassem ao modelo de negócio da franquia, na terceira etapa, definiu-se a amostra para a coleta dos dados necessárias para a mensuração de desempenho. Essa amostra foi definida a critério da franqueadora, e assim coletou-se dados e informações de 23 unidades franqueadas.

Logo após a coleta de dados, na etapa 4, estes foram tratados e assim foi possível construir os indicadores trimestrais da rede de franquia, e com isso, percebeu-se que várias unidades franqueadas da amostra obtinham o mesmo desempenho e conseqüentemente, tinham as mesmas dificuldades, dessa forma, analisou-se os indicadores dentro das perspectivas do BSC a fim de identificar a forma como interagem.

A partir disso, elaborou-se os parâmetros para agrupar as unidades que tivessem desempenho semelhantes e dificuldades parecidas. Atingindo assim, o segundo objetivo específico deste estudo, ao executar uma análise conjunta dos indicadores financeiros e não financeiros, de modo a identificar as possíveis interações que reflitam informações de desempenho das unidades.

Após a etapa 4 com realização das combinações dos indicadores, definiu-se os parâmetros de cada *cluster* e identificou-se os desempenhos similares entre as unidades da rede de franquia, agrupando-as nos 3 *clusters* definidos. Dessa forma, atingiu-se o terceiro objetivo específico do trabalho. Esse agrupamento, ocorrido na etapa 5, conforme os mesmos parâmetros e desempenhos trouxe um diferencial no processo de mensuração da performance das unidades, pois possibilitou uma visão geral mais prática para a franqueadora, e propiciou a elaboração de soluções que pudessem se aplicar a quaisquer unidades que tivessem as mesmas características de desempenho. Facilitando assim, o suporte oferecido pela franqueadora, dado que a organização seria capaz de auxiliar as unidades franqueadas de forma mais rápida e assertiva.

Após os resultados das etapas 4 e 5, observou-se que o processo interno considerado mais importante para a franqueadora, o processo de vendas, demonstrou ser a maior dificuldade dos franqueados. Além disso, foi possível comprovar a dificuldade dos franqueados no gerenciamento da franquia.

Portanto, na última etapa do método proposto, foram elaboradas as principais estratégias que as unidades franqueadas poderiam utilizar a fim de alavancar os resultados da franquia. Dessa forma, foi alcançado o último objetivo específico do estudo, o de estabelecer estratégias específicas para cada *cluster*.

Em suma, os quatro objetivos específicos propostos no presente trabalho foram alcançados no decorrer da execução das etapas. Então, pode-se concluir que o estudo atingiu seus objetivos geral e específicos, na qual utilizou de todas as etapas propostas na metodologia.

Por meio desse estudo, pôde-se entregar à franqueadora um modelo de avaliação de desempenho das unidades da rede da franquia, de forma que pudesse avaliar todas as franquias sob os mesmos aspectos considerando os pontos mais importantes para a organização, realizando, assim, uma gestão por indicadores de desempenho.

6.2. Limitações do Estudo

O presente estudo apresenta algumas limitações que foram evidenciadas durante a execução do método proposto. Dentre as limitações que ocorreram, destacam-se abaixo as principais:

- O trabalho utilizou-se da amostragem por conveniência, devido à dificuldade de obtenção dos dados necessários com os franqueados. Assim, a amostra correspondeu a 43% do total de unidades da franqueadora;

- Durante a elaboração dos objetivos e definição dos indicadores que comporiam o modelo de mensuração de desempenho, nenhum franqueado foi consultado, tendo assim, apenas a visão e opinião da franqueadora;

- O presente trabalho não é generalizado, sendo específico para rede de franquias de fisioterapia;

- Durante a coleta de dados, percebeu-se que as unidades não possuíam todos os indicadores que haviam sido previamente definidos pela franqueadora, de modo que se utilizou apenas os indicadores que foram possibilitados calcular.

6.3. Recomendações para aplicações e estudos futuros

Neste tópico, seguem algumas recomendações para aplicações futuras:

- A partir dos resultados obtidos, a franqueadora poderia levar este projeto para uma divulgação na rede, a fim de aumentar a adesão dos franqueados em busca de melhores resultados;

- A franqueadora está desenvolvendo um ERP para as unidades franqueadas, assim, deve-se aproveitar esta oportunidade para automatizar a coleta de dados e informações e centralizá-los em uma única plataforma. Além de realizar a coleta dos dados, seria interessante se a franqueadora tivesse como programar automaticamente os cálculos dos indicadores, incluindo a classificação de cada unidade dentro dos *clusters*. Com isso, será possível obter todos os dados de todas as unidades da rede de franquia;

- Desenvolver o modelo de avaliação de desempenho proposto, a fim de criar um programa de excelência da rede, em que cada unidade pudesse ser avaliada e comparada com as outras unidades da rede, permitindo que cada franqueado se avaliasse em relação a um *ranking*. Além de poder premiar as melhores franquias da rede.

E como recomendações para estudos futuros, sugere-se utilizar o modelo de forma distinta em franquias de outros setores. Além disso, além da formulação das estratégias para cada *cluster*, recomenda-se em outros trabalhos elaborar novas estratégias bem como definir formas de implantação nas unidades da rede, de forma que se consiga acompanhar o resultado da implantação do modelo na franqueadora. Bem como verificar a implantação da estratégia e os resultados que foram alcançados.

6.4. Considerações

O método proposto mostrou-se eficiente para a empresa estudada, visto que, os resultados encontrados, diante das necessidades e das limitações no decorrer do estudo, foram de extrema importância para a organização conseguir mensurar o desempenho das suas unidades franqueadas.

Com isso, o método mostrou-se válido e pode ser utilizado como modelo para outras empresas franqueadoras, porém, devem ser feitas as alterações necessárias no método a fim de se adaptar ao modelo de negócio das outras franquias.

REFERÊNCIAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising. **Desempenho do Franchising 2017**. 2018a. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Desempenho-do-Franchising-2017.pdf>>. Acesso em 07 de set. de 2018.

ABF – Associação Brasileira de Franchising. **Desempenho do Franchising Brasileiro: 2º trimestre 2018**. 2018b. Disponível em: < <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/09/apresentacao-coletiva-abf-2-trimestre-ano2018.pdf>>. Acesso em 07 de set. de 2018.

ÂNGELO, L. B. **Indicadores de Desempenho Logístico**. GRUPO DE ESTUDOS LOGÍSTICOS (GELOG) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2005. Estudos realizados... Florianópolis: 2005.

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. **Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, dez 2014. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm> Acesso em 12 de out. de 2018.

CHERTO, M. et al. **Franchising: Uma Estratégia para Expansão de Negócios**. São Paulo: Premier Máxima Editora, 2006.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2007

FISCHMANN, A. A; ZILBER, M. A. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. Revista de Administração Mackenzie, América do Norte, v. 1, n.1, p. 9-25, mai. 2000.

GANGA, G.M.D. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 411 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 344 p.

KYIAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. 2001. 118 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2001.

LAVIERI, C. A. **Sistemas de Avaliação de Desempenho aplicados em redes de franquias**. 2008. 178 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

LAVIERI, C. A.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. **Controle e desempenho de franquias: Um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores.** Revista de Gestão, v. 22, n. 3, p. 337-355, São Paulo, 2015.

LIMA, A. C. C; PONTE, V. M. R. **Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional.** IX Congresso Internacional de Custos, Florianópolis, 2005.

MARCONI, M. A; LAKATOS. E.M.; **Fundamentos da metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 320 p.

NASCIMENTO, A; REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional.** 3a ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NEELY, A; GREGORY, M; PLATTS, K. **Performance measurement system design: A literature review and research agenda.** International Journal of Operations & Production Management, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

PADILHA, A. C .M; SEVERO, L. S; MELLO, F. G; MATTOS, P; SLUZZ, T. **Estratégia de franchising: As Vantagens e as Desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do franqueador.** Estudo & Debate, v. 17, n. 2, p. 85-98, Lajeado, 2010.

RIBEIRO, A; GALHARDO, M; MARCHI, L; IMPERATORE, L. G. **Gestão Estratégica do Franchising: Como Conquistar Redes de Franquias de Sucesso.** 2a ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.

RIBEIRO, A; GALHARDO, M; MARCHI, L; IMPERATORE, L. G, JÚNIOR, T. **Gestão do Ponto de Venda: Os Papeis do Franqueado de Sucesso.** 1a ed. São Paulo: DVS Editora, 2015.

RIBEIRO, A. **A essência de uma franquia de sucesso.** Endeavor, 24 de agosto de 2018. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/sem-categoria/a-essencia-de-uma-franquia-de-sucesso/>>. Acesso em: 02 de nov. de 2018.

SEBRAE Nacional. **Sistema de Franquias.** 2018. Disponível em: < <http://conteudos.sebrae.com.br/sistema-de-franquias>>. Acesso em: 07 de setembro de 2018.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** 14.ed. aumentada. São Paulo: Cortez, 2005.

APÊNDICE A – RELATÓRIO VISITA DE CAMPO

1. Unidade

2. Data

Data/hora

3. ESTRUTURA FÍSICA (conservação dos espaços)

	Excelente	Bom	Regular	Rever
Fachada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sala de avaliação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ginásio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. PADRÃO E IDENTIDADE VISUAL

	Sim	Não	Em andamento
Letreiro na fachada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adesivo na Recepção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adesivos nas portas de vidro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adesivo no Ginásio (painel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esteira com recuo lateral / posterior de 2m (ou sistema de trilhos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TV acoplada ao sistema 2D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área de solo com presença do espelho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acessórios obrigatórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasta para entrega do laudo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. PROTOCOLO E TECNICA

	Excelente	Bom	Regular	Rever
100% fisios formados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação clínica (anamnese e testes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação clínica (didática e vendas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise cinemática (didática)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise cinemática (laudo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planejamento do Tratamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postura profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protocolo - fase 1 e 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protocolo - fase 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de formação complementar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>