

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE**

***FRANCHISING* COMO POSSÍVEL ESTRATÉGIA DE
CRESCIMENTO EMPRESARIAL NA ÁREA DA SAÚDE MENTAL**

CRISTIANE CARBONELL RABELLO

Porto Alegre, 2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
METRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

***FRANCHISING* COMO POSSÍVEL ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO
EMPRESARIAL NA ÁREA DA SAÚDE MENTAL**

CRISTIANE CARBONELL RABELLO

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade Profissionalizante – Ênfase em Gerência de Serviços da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a Dra. Carla Ten Caten

Porto Alegre

2004

CRISTIANE CARBONELL RABELLO

FRANCHISING COMO POSSÍVEL ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO
EMPRESARIAL NA ÁREA DA SAÚDE MENTAL

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Profª. Dra. Carla Ten Caten
Orientadora
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof Dr. Márcio de Souza Pires
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profª. Drª. Ane Lise Dalcul
Centro Universitário Metodista - IPA

DATA APROVAÇÃO

Dedico este trabalho ao meu amado Marcelo, fonte inesgotável de amor, dedicação e confiança, e ao fruto deste amor, gerado durante a realização deste trabalho.

Com amor

Cristiane Carbonell Rabello

AGRADECIMENTOS

Agradeço por conviver com pessoas que considero especiais e que contribuíram de forma direta ou indireta para esta conquista:

Aos diretores do Prontopsiquiatria/Cisame, pela amizade, oportunidade de reflexão e aprendizado durante esta jornada.

Aos incansáveis e solícitos Administradores e Supervisores de Unidade do Prontopsiquiatria/Cisame, pela sua inestimável e prestativa contribuição no desenvolvimento deste trabalho.

À Carla Ten Caten, professora orientadora e amiga, pela dedicação, motivação e confiança em todos os momentos.

Ao professores da Escola de Engenharia pelos conhecimentos e desafios propostos.

A toda a minha família e amigos por entenderem a minha ausência.

RESUMO

Em um mercado amadurecido, consolidado e com grandes expectativas de crescimento, o *franchising* vem se revelando como uma das fórmulas mais efetivas para as empresas manterem-se competitivas. O presente trabalho tem como objetivo principal propor um modelo piloto de *Franchising* como estratégia de crescimento empresarial, a partir do Planejamento Estratégico de uma empresa na área da saúde mental. Para tanto é desenvolvida uma revisão bibliográfica sobre os temas: planejamento estratégico, estratégia e sistema de *franchising*. A empresa foco deste estudo é apresentada e o modelo de *franchising* do Prontopsiquiatria/Cisame é proposto juntamente com a análise de franqueabilidade, fator este considerado pré-requisito para qualquer empresa que queira utilizar-se do sistema de *franchising* como canal de distribuição de produtos e serviços.

Palavras-Chave: *Franchising*. Planejamento Estratégico. Estratégia de Crescimento.

Saúde Mental.

ABSTRACT

In a mature, consolidated market with great expectations for growth, franchising is proving to be one of the most effective formulas for businesses to remain competitive. The main objective of this study is to propose a pilot franchising model as a strategy for business growth, using the strategic planning of a business in the field of mental health as a starting point. In order to do so, a bibliographical review is developed on the following topics: strategic planning, strategy and franchising system. Prontopsiquiatria/Cisame, the business which serves as the focus of this study, is presented and its model of franchising is proposed in conjunction with an analysis of franchising possibilities, a factor which is considered to be a prerequisite for any business wanting to use the franchising system as a channel of product and service distribution.

Key Words: Franchising, Strategic Planning, Growth Strategy, Mental Health

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Taxa de mortalidade dos negócios independentes e franqueados.....	20
Figura 2 – Utilização da pesquisa-ação na pesquisa	27
Figura 3 – Modelo de estratégia composto a partir de Andrews	49
Figura 4 – Modelo de Porter – Cinco forças competitivas	51
Figura 5 – Visão sistêmica do <i>franchising</i>	71
Figura 6 – Evolução do <i>franchising</i> no Brasil.....	75
Figura 7 – O <i>franchising</i> na economia – 1997	76
Figura 8 – Concentração das redes de <i>franchising</i> por região do Brasil.....	77
Figura 9 – Segmentação do sistema de <i>franchising</i>	78
Figura 10 – Subclassificação das franquias	79
Figura 11 – Organograma Prontopsiquiatria/Cisame	100
Figura 12 – Formulação das Estratégias Prontopsiquiatria/Cisame	107
Figura 13 – Etapas desenvolvidas para a construção do modelo de <i>Franchising</i>	109
Figura 14 – Condições de ampliação de negócios.....	113
Figura 15 – Potencial de permanência no mercado	114
Figura 16 – Dependência de importações, subsídios governamentais ou outras variáveis vitais para a sobrevivência	115
Figura 17 – Priorização das razões da utilização do <i>Franchising</i>	116
Figura 18 – Priorização das vantagens competitivas da empresa	117
Figura 19 – Estrutura do plano de <i>franchising</i> Prontopsiquiatria/Cisame	120
Figura 20 – 5W1H das etapas do plano de <i>franchising</i> do Prontopsiquiatria/Cisame ...	121
Figura 20 – 5W1H das etapas do plano de <i>franchising</i> do Prontopsiquiatria/Cisame-Continuação	122

Figura 21 – Franquia de prestação de serviços.....	123
Figura 22 – Logomarca do Prontopsiquiatria/Cisame	126
Figura 23 – Características do modelo de <i>franchising</i> do Prontopsiquiatria/Cisame.....	131
Figura 24 – Estrutura Organizacional de gerenciamento da unidade piloto do Prontopsiquiatria/Cisame	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Crescimento do Franchising no Brasil 2001X2002	18
Tabela 2 – Estrutura do questionário de avaliação para potenciais franqueadores	112
Tabela 3 – Questões da parte b do questionário e ponderações.....	117
Tabela 4 – Questões da parte c do questionário e ponderações.....	118
Tabela 5 - Pontuação para que tem a empresa funcionando	118
Tabela 6 - Pontuação para quem não tem a empresa funcionando	118
Tabela 7 – Pontuação Obtida das partes b e c do questionário.....	119

LISTA DE SIGLAS

ABF – Associação Brasileira de *Franchising*

CISAME – Centro Interdisciplinar de Saúde Mental

GT – Grupo de Trabalho

IFA – International Franchise Association

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA DO TRABALHO	17
1.2 OBJETIVO.....	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVAS DO TEMA E OBJETIVOS	20
1.3.1 Relevância	22
1.3.2 Oportunidade	23
1.3.3 Viabilidade	23
1.4 LIMITES DE ESCOPO.....	24
1.5 MÉTODO.....	24
1.5.1 A Pesquisa	25
1.5.1.1 <i>Classificação quanto à natureza</i>	25
1.5.1.2 <i>Classificação quanto à abordagem</i>	25
1.5.2.3 <i>Classificação quanto aos objetivos</i>	26
1.5.2.4 <i>Classificação quanto ao procedimento</i>	26
1.5.2 Apresentação do Método do Trabalho	27
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	28
2 REVISÃO DA LITERATURA	30
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
2.1.1 Conceito e Características do Planejamento Estratégico	30
2.1.2 Etapas do Planejamento Estratégico	33
2.1.2.1 <i>Definições de Longo Prazo</i>	33
2.1.2.1.1 <i>Definição do negócio da empresa</i>	33
2.1.2.1.2 <i>Identificação da Missão da Empresa</i>	35
2.1.2.1.3 <i>Visão do futuro da Empresa</i>	36
2.1.2.1.4 <i>Definição dos princípios que irão guiar a Empresa</i>	38
2.1.2.2 <i>Análise do Ambiente</i>	39
2.1.2.2.1 <i>Análise do Ambiente Externo</i>	40
2.1.2.2.2 <i>Análise do Ambiente Interno</i>	42
2.1.2.3 <i>Definição dos objetivos organizacionais</i>	43
2.1.2.4 <i>Definição das estratégias</i>	45
2.2 ESTRATÉGIA.....	46
2.2.1 Conceito de estratégia	46
2.2.2 Estratégia Competitiva Genérica de Porter	51
2.2.2.1 <i>Liderança do Custo Total</i>	53
2.2.2.2 <i>Diferenciação</i>	54
2.2.2.3 <i>Enfoque</i>	56
2.2.2.4 <i>Riscos das Estratégias Genéricas</i>	56
2.2.3 Tipos de Estratégias	59

2.2.3.1	<i>Estratégia de Sobrevivência</i>	59
2.2.3.2	<i>Estratégia de Manutenção</i>	60
2.2.3.3	<i>Estratégia de Crescimento</i>	62
2.2.3.4	<i>Estratégia de Desenvolvimento</i>	64
2.3	O Sistema de <i>Franchising</i>	67
2.3.1	Definição de <i>Franchising</i>	67
2.3.2	Origens e Evolução do <i>Franchising</i>	72
2.3.3	O <i>Franchising</i> no Brasil	74
2.3.4	Tipos e Características do <i>Franchising</i>	77
2.3.4.1	<i>Segmentação pelo tipo de participação do canal</i>	79
2.3.4.2	<i>Segmentação pelo tipo de negócio</i>	80
2.3.4.3	<i>Segmentação de acordo com o tipo de ponto comercial</i>	80
2.3.4.3.1	<i>Franquia individual</i>	80
2.3.4.3.2	<i>Franquia combinada</i>	80
2.3.4.3.3	<i>Franquia de conversão</i>	81
2.3.4.3.4	<i>Franquia shop in shop</i>	82
2.3.4.3.5	<i>Franquia de miniunidades</i>	82
2.3.4.4	<i>Segmentação de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueadora</i>	82
2.3.4.4.1	<i>Franquia de 1ª Geração</i>	83
2.3.4.4.2	<i>Franquia de 2ª Geração</i>	83
2.3.4.4.3	<i>Franquia de 3ª Geração</i>	84
2.3.4.4.4	<i>Franquia de 4ª Geração</i>	85
2.3.4.4.5	<i>Franquia de 5ª Geração</i>	86
2.3.4.5	<i>Segmentação de acordo com o processo de expansão da rede</i>	86
2.3.4.5.1	<i>Franquia unitária</i>	86
2.3.4.5.2	<i>Franquia múltipla</i>	87
2.3.4.5.3	<i>Franquia Regional</i>	87
2.3.4.5.4	<i>Franquia de desenvolvimento de área</i>	87
2.3.4.5.5	<i>Franquia máster</i>	88
2.3.4.6	<i>Segmentação de acordo com o tipo de remuneração recebida pelo franqueador</i>	88
2.3.4.6.1	<i>Franquia de distribuição</i>	88
2.3.4.6.2	<i>Franquia pura</i>	89
2.3.4.6.3	<i>Franquia mista</i>	89
2.3.4.7	<i>Vantagens e Desvantagens do <i>Franchising</i></i>	89
2.3.4.7.1	<i>Vantagens para o franqueador</i>	90
2.3.4.7.2	<i>Desvantagens para o franqueador</i>	91
2.3.4.7.3	<i>Vantagens para o franqueado</i>	92
2.3.4.7.4	<i>Desvantagens para o franqueado</i>	93
2.3.5	Aspectos Legais do <i>Franchising</i>	94
3	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	98
3.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	98
3.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	100
3.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	102
3.3.1	Definição do Negócio	102

3.3.2 Definição da Visão	103
3.3.3 Definição da Missão	103
3.3.4 Definição dos Princípios	104
3.3.5 Análise dos Ambientes Interno e Externo	105
3.3.6 Definição dos Objetivos	105
3.4 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	106
3.4.1 Macroestratégia Assistencial	107
3.4.2 Macroestratégia Administrativa	108
4 MÉTODO DE ELABORAÇÃO DO MODELO PILOTO DE <i>FRANCHISING</i>	109
4.1 A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO ESPECÍFICO	109
4.1.1 Identificando Oportunidades	110
4.1.2 Coletando e Analisando as Informações	112
4.1.3 Desenvolvendo o Conceito do Negócio	119
4.1.4 Elaborando o Plano de <i>Franchising</i>	120
5 MODELO PILOTO DE <i>FRANCHISING</i>	123
5.1 ESTRUTURA DO MODELO DE <i>FRANCHISING</i>	123
5.1.1 Definição do tipo de franquia a ser adotado	123
5.1.2 Definição do sistema operacional da rede	125
5.1.3 Definição das características físicas das unidades franqueadas	126
5.1.4 Projeção dos resultados do franqueador e do franqueado	126
5.1.5 Determinação do território da unidade franqueada	128
5.1.6 Definição do perfil do franqueado padrão	129
5.1.7 Definição do plano de treinamento	130
5.1.8 Definição do plano de comunicação	131
5.2 GESTÃO ESTRATÉGIA DO MODELO	132
5.3 GESTÃO OPERACIONAL DO MODELO	133
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	134
REFERÊNCIAS	138
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista – Grupos Focalizados	143
APÊNDICE B – Questionário de Avaliação de Potenciais Franqueadores	145
APÊNDICE C – Planilha de Projeção de Resultados	151
APÊNDICE D – Plano de Treinamento Assistencial	152

APÊNDICE E – Plano de Treinamento Administrativo	155
APÊNDICE F – Escopo do Manual de Operações da Franquia	158
APÊNDICE G – Escopo do Manual Assistencial.....	159
APÊNDICE H – Contrato de Franquia	166
APÊNDICE I – Circular de Oferta de Franquia.....	173
APÊNDICE J - Termo de Confidencialidade	181
ANEXO A – Plano de Execução do Planejamento Estratégico do Prontopsiquiatria/Cisame.....	183
ANEXO B – Matriz forças/fraquezas/oportunidades e ameaças do Prontopsiquiatria/Cisame.....	185

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de mercados, a revolução tecnológica, assim como as alterações verificadas nos padrões e hábitos dos consumidores, deram origem a um significativo processo de modernização e qualificação do setor de serviços.

A importância das atividades de serviços em nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto (PIB), seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando (GIANESE; CORREA, 1996).

Parece evidente, portanto, a importância de desenvolverem-se conceitos e técnicas administrativas para as operações de serviços, para que não se corra o risco de que a economia seja dominada por uma atividade pouco produtiva e vulnerável à competição.

Para Porter (1999), as empresas devem melhorar de forma contínua a eficácia operacional de suas atividades, mas as diferenças de desempenho sustentáveis quase sempre dependem de uma posição estratégica distinta. Isto é, a eficácia operacional deve ser uma forma de implementar as atividades essenciais para que as estratégias definidas pela empresa tornem-se as suas vantagens competitivas perante o mercado e os concorrentes.

Na verdade, o grande segredo do sucesso parece ser a combinação exata entre a definição da estratégia de posicionamento no mercado e a implementação da efetividade operacional em todos os segmentos essenciais da empresa para a confecção e entrega dos produtos e/ou serviços aos consumidores.

Porter (1996) salienta que as escolhas de posicionamento determinam não apenas quais as atividades que uma empresa vai desenvolver e como ela vai configurar suas atividades individuais, mas também como as atividades vão se relacionar umas às outras. Enquanto efetividade operacional é relacionada ao obter excelência em atividades individuais ou funções, estratégia é como combinar atividades.

Neste novo cenário, estão inseridas as empresas da área da saúde. O grande desafio que se impõe atualmente reside na busca de um equilíbrio entre as forças de mercado e as necessidades e exigências dos clientes, conjugando um composto de ações e atividades que possibilitem uma melhoria da qualidade dos serviços.

As empresas da área da saúde mental buscam uma reestruturação de suas estratégias face à crescente demanda por atendimento e à tendência de reversão do modelo hospitalar (com foco curativo - hospitalização) para a ampliação significativa da rede extra-hospitalar (foco preventivo e curativo – ambulatório).

Deste modo, as estratégias de crescimento empresarial estão relacionadas às características e complexidade do próprio serviço, envolvendo fatores como o sistema de distribuição, a marca, o pós-venda e, de uma forma geral, as necessidades e expectativas de um consumidor cada vez mais informado e exigente.

O sistema de *franchising* é uma forma específica de gestão empresarial, que tem sido amplamente utilizada como estratégia de crescimento e organização de mercado, dadas as oportunidades que o sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa.

1.1 TEMA DO TRABALHO

O presente trabalho tem como tema o *franchising*, sistema considerado a maior inovação do marketing no pós-guerra (PAMPLONA, 1999).

Quando se fala de *franchising* não se está referindo a um modismo, e sim a uma evolução dos canais de distribuição que veio para ficar, e a uma situação irreversível aprovada pelo consumidor final, hoje muito mais exigente, com maiores informações a seu dispor e mais alternativas para a sua decisão de compra. Enquanto os canais convencionais significam a ineficiência e os conflitos crescentes, o *franchising* representa a integração, a perpetuidade e a socialização dos resultados da rede (MAURO, 1999).

O sistema de franchising brasileiro, por sua vez, é uma realidade incontestável e crescente, ocupando o terceiro lugar no *ranking* mundial em números de franquia, superado apenas pelos Estados Unidos e Japão. Trata-se de uma forma específica e bem sucedida de gestão empresarial, que, no Brasil, tornou-se uma forma eficaz de expansão de micro, pequenas e médias empresas, face às oportunidades que o sistema oferece (PLÁ, 2001).

Segundo o Presidente da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), Gerson Keila, o *franchising* é uma alternativa para geração de negócios, emprego, renda e exportação que tem como vantagens a melhor estruturação da atividade empresarial, quando ligada a uma rede cujo negócio já se encontra testado e reconhecido no mercado. Do ponto de vista fiscal, ainda que indiretamente, essa atividade força a uma melhor transparência no faturamento das empresas, aumentando a base de cálculo para fins de apuração de impostos (MAURO, 1996).

O mercado, desta forma, assistiu a um crescimento vertiginoso do Sistema de *Franchising*, que, desde a década de oitenta até hoje, vem experimentando um desenvolvimento constante, mesmo em períodos de crise econômica.

Segundo pesquisa desenvolvida pela ABF no ano de 2002, o *franchising* apresentou um crescimento de 12% comparado com o ano de 2001 e movimentou cerca de R\$ 28 bilhões. De acordo com a associação, essa taxa de crescimento é considerada excepcional no contexto econômico brasileiro. Para se ter uma idéia, em 2001, como em 2000, a taxa apurada de crescimento do *franchising* foi de 7%, conforme ilustra a tabela 1.

Tabela 1– Crescimento do *Franchising* no Brasil 2001 X 2002

SEGMENTOS	Faturamento	Faturamento	%	Redes 2001	Redes 2002	Var	Unid. Franq. Próprias 2001	Unid. Franq. Próprias 2002	Var
	(R\$ milhões)	(R\$ milhões)							
	2001	2002							
Acessórios Pessoais	411	548	33%	16	23	44%	596	762	28%
Alimentação	3.333	3634	9%	113	127	12%	3989	4665	17%
Educação e Treinamento	2.975	3377	14%	79	84	6%	7729	8828	14%
Esporte Saúde e Beleza	3.258	3781	16%	84	106	26%	8340	9311	12%
Fotos Gráficos e Sinalização	1262	1296	3%	8	9	13%	1907	1916	0%
Hotelaria e Turismo	296	301	2%	9	9	0%	312	184	-41%
Informática	247	277	12%	18	22	22%	901	877	-3%
Limpeza e Conservação	399	447	12%	24	22	-8%	1367	1435	5%
Móveis, Decoração, Presentes e Materiais	1116	1187	6%	41	41	0%	1169	1338	14%
Negócios e Serviços	7967	8929	12%	77	62	-19%	17004	18741	10%
Outros Varejos e Serviços	1292	1538	19%	15	19	27%	1800	1975	10%
Veículos	781	838	7%	32	33	3%	3152	3163	0%
Vestuário	1663	1847	11%	84	93	11%	2734	2805	3%
TOTAL	25000	28000	12%	600	650	8%	51000	56000	10%

Fonte: Guia ABF e Instituto Franchising

A pesquisa mostra, ainda, que o crescimento médio da receita (12%) é maior que o crescimento médio do número de unidades na maioria dos setores que adotam o sistema de franquias (10%). Revela-se também o desempenho por setor dentro do *franchising*. Neste sentido, o ano de 2002 foi diferente dos anos anteriores e revelou que alguns setores estão crescendo e destacando-se frente a outros muito tradicionais.

O setor que reúne empresas de esporte, beleza e saúde, ultrapassou o setor de alimentação e já é o maior em receita e em unidades. São cerca de 9 mil unidades que faturam cerca de R\$ 4 bilhões. O que enfatiza o amadurecimento deste mercado e sua grande expectativa de crescimento.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo principal do estudo consiste em propor um modelo de *Franchising* como possível estratégia de crescimento empresarial na área da saúde mental aplicado na empresa Prontopsiquiatria/Cisame.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, faz-se necessário o atendimento de alguns objetivos específicos, a saber:

- a) estudar e compreender a Sistemática de *Franchising*;
- b) estudar e compreender o Planejamento Estratégico existente, identificando a visão da empresa e suas estratégias;
- c) avaliar a potencialidade da empresa foco deste estudo em utilizar o sistema de *franchising*.
- d) Identificar os elementos que fazem parte do sistema de *franchising*.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO TEMA E OBJETIVOS

O *franchising* faz parte da tendência mundial de uma maior integração dos membros do canal de distribuição, do fabricante ou patrocinador de serviços ao consumidor final. É a integração com o intuito de maximizar os resultados globais do sistema, buscando maior competitividade (MAURO, 1999).

Sabe-se que é muito difícil um empresário independente crescer com seus próprios recursos. Sem falar no intenso trabalho gerado pela atividade independente e em seu alto risco.

As estatísticas comparativas entre os fracassos de negócios independentes e de *franchising* é apresentada na figura 1 com dados avaliados nos EUA (IFA, 1991)

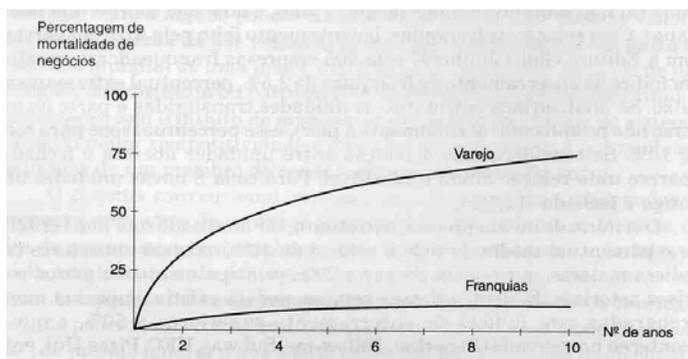


Figura 1 – Taxa de Mortalidade dos negócios independentes e franqueados
Fonte International Franchise Association (1991)

No Brasil, existem alguns levantamentos como o de Ronald Degen (1989), em seu livro *O Empreendedor*, que apresenta a seguinte estatística para todos os tipos de empreendimentos empresariais:

- a) 55% dos empreendimentos empresariais sobrevivem mais de um ano;
- b) 18% dos empreendimentos empresariais sobrevivem até os primeiros cinco anos, e;

c) apenas 8% dos empreendimentos empresariais sobrevivem mais que cinco anos.

Um levantamento feito pelo SEBRAE em 1997 mostra que 80% dos negócios abertos, em geral, não sobrevivem mais do que cinco anos, e 60% não sobrevivem nem dois anos. Com relação ao sistema de franquias, levantamento feito pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) em parceria com a editora Globo em junho de 1997, com 805 empresas franqueadoras mostrou um índice de encerramento de franquias de 2,5%, percentual extremamente baixo. Se analisarmos as unidades transferidas e parte do universo não pesquisado, esse percentual sobe para cerca de 10%. Se considerarmos a relação entre unidades abertas e fechadas, aparece uma relação ainda mais confortável. Para cada oito novas unidades uma antiga é fechada, ou seja, 12% (MAURO, 1999).

O valor de média precisa, entretanto, ser analisado com mais critério. Se o percentual médio de todo o setor é de 10%, existem subsetores com índices maiores, que podem chegar a 20%, principalmente em períodos de crises setoriais. E, dentro desses setores, podem existir empresas menos preparadas com índices de encerramento superior a 50%, o que já aconteceu no mercado (Benetton, Follow-me, Subway, KFC, Pizza Hut, entre outras). Isso pode acontecer em função do negócio da empresa, do sistema de franquia ou do conjunto desses fatores. Assim, 2,5% podem transformar-se em 50% para algumas franquias, índice preocupante (MAURO, 1999).

Mesmo assim, o risco do negócio independente é ainda muito maior. Se, por um lado, o sistema de *franchising* está ainda em fase inicial de implantação no país, isto é, ainda não totalmente profissionalizado, por outro, as franquias brasileiras levam muito mais vantagem sobre os negócios independentes.

Nos EUA hoje, as redes de franquia já concorrem entre si com bastante ênfase, além de competir com redes próprias e outros tipos de canais bastante profissionalizados (SCHWARTZ, 2003).

O sistema de *franchising* tem experimentado uma forte expansão nos últimos anos. A reboque dessa expansão, está o aumento da competitividade verificado no setor de serviços. Como consequência, as empresas da área da saúde têm suas posições de mercado e rentabilidade ameaçadas pela concorrência natural que está se implantando no setor.

As barreiras que separavam os setores de negócios e, conseqüentemente, as empresas da área da saúde, estão caindo cada vez mais rápido. O mundo dos negócios já não permite mais que os gestores possam descansar sobre os ganhos do passado. É preciso estar atendo ao presente e inovar para poder competir e sobreviver no futuro.

De acordo com Tifany e Peterson (1999), o planejamento estratégico é uma ferramenta que fornece à organização uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades.

Neste sentido, as organizações de saúde precisam desenvolver uma dinâmica de aprendizagem, crescimento e inovação, cujo primeiro passo deve ser a capacidade crescente de adaptação às mudanças observadas no mundo atual (HAMEL, 1996).

1.3.1 Relevância

O tema é relevante:

- a) por propor um modelo de unidade piloto de *franchising* como estratégia de crescimento empresarial na área da saúde mental;
- b) por contribuir para a construção de um conhecimento teórico e prático sobre *franchising*, oriundo da academia.

1.3.2 Oportunidade

O tema é oportuno:

- a) pois o Prontopsiquiatria/Cisame, recentemente, passou por uma fase de transição/ajustes que resultou na readequação da estrutura administrativa, com vistas à implementação de estratégias de crescimento, definida no Planejamento Estratégico;
- b) pelo comportamento dos clientes (pacientes, convênios) que buscam cada vez mais serviços diferenciados, acessíveis e com qualidade.

1.3.3 Viabilidade

O tema é viável:

- a) a empresa em estudo possui 10 anos de experiência na área da saúde mental e apresenta estrutura organizacional definida, com lideranças capacitadas e envolvidas no plano de expansão;
- b) planejamento estratégico da empresa foi elaborado e aprovado no ano de 2003 e prevê a estratégia de crescimento e expansão;
- c) existe apoio e interesse da diretoria da empresa no estudo e compromisso para a validação da proposta apresentada.

Considerando-se as questões expostas, conclui-se que o tema e o objetivo abordado no presente trabalho são relevantes, oportunos e viáveis.

1.4 LIMITES DE ESCOPO

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa apresenta limitações determinadas pela própria natureza do seu desenvolvimento.

O modelo de *franchising* proposto foi desenvolvido para uma empresa que está em processo de reestruturação, o que tem gerado um processo natural de qualificação e/ou mudanças, não sendo, portanto, objetivo deste estudo questionar o atual cenário.

A aplicação do modelo de *franchising* em outras empresas (da área da saúde ou não) não faz parte do escopo deste trabalho, já que foi desenvolvido com base na realidade e com dados da empresa foco do estudo.

Por fim, as limitações impostas pelo tempo impedem que seja feito um diagnóstico do ambiente externo da empresa, bem como o modelo proposto possa ser devidamente implantado e acompanhado até o encerramento desta pesquisa.

1.5 MÉTODO

Em um conceito amplo, método, segundo Lakatos e Marconi (1991), é um instrumento básico que tem por objetivo ordenar o pensamento em sistemas, traçando ordenadamente os procedimentos realizados pelo pesquisador para o atingimento de um objetivo.

Método é conceituado por Gil (1996) como a ordem que se segue na investigação da verdade, no estudo de uma ciência, ou, ainda, para alcançar um fim determinado.

1.5.1 A Pesquisa

De acordo com Cervo e Bervian (1983, p.50), “a pesquisa constitui-se da atividade que tem por objetivo a solução de problemas, através da aplicação de processos científicos. Parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com a aplicação de método científico, busca a resposta ou solução”.

A pesquisa, por sua vez, pode ser classificada de várias formas: quanto à natureza, quanto à abordagem, quanto aos objetivos e quanto ao procedimento técnico.

1.5.1.1 Classificação quanto à natureza

A pesquisa pode ser classificada, quanto a sua natureza, em Básica e Aplicada. Neste trabalho, a pesquisa, será aplicada, pois é dirigida à geração de conhecimentos orientados à solução de problema específico (SILVA; MENEZES, 2000).

1.5.1.2 Classificação quanto à abordagem

Ainda segundo Silva e Menezes (2000), a pesquisa pode ser classificada, quanto a sua abordagem, em quantitativa, com ênfase em análises numéricas, e

qualitativa, com foco na análise de depoimentos, textos e abordagens não numéricas. Neste trabalho, a pesquisa será tanto qualitativa quanto quantitativa, pois serão tratados dados qualitativos, depoimentos, e, ao mesmo tempo, serão utilizados dados quantitativos, tais como dados econômicos e dados oriundos de questionários fechados.

1.5.1.3 Classificação quanto aos objetivos

Segundo Gil (1994), a pesquisa é também classificada como pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. Neste trabalho, o objetivo da pesquisa tem caráter exploratório por tratar o problema com maior visibilidade com vista a auxiliar na construção de hipóteses.

1.5.1.4 Classificação quanto ao procedimento

Quanto aos procedimentos da pesquisa, Gil (1994) apresenta a classificação como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação e pesquisa participante. Neste trabalho, o procedimento utiliza elementos da pesquisa-ação.

A pesquisa-ação é conceituada por Gil (1994) como um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema e na qual os pesquisadores e os participantes da situação estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

O objetivo da pesquisa-ação é integrar a observação e a ação. Para tanto, é necessária a cumplicidade do pesquisador e dos membros da empresa na busca de

soluções para os problemas observados. Na pesquisa-ação, o pesquisador não se aterá a verificar se existe um modo melhor de realizar o trabalho, mas sim em operacionalizar tal expectativa com o auxílio do corpo técnico da empresa, conforme apresentado na figura 2 (THIOLLENT, 1997).

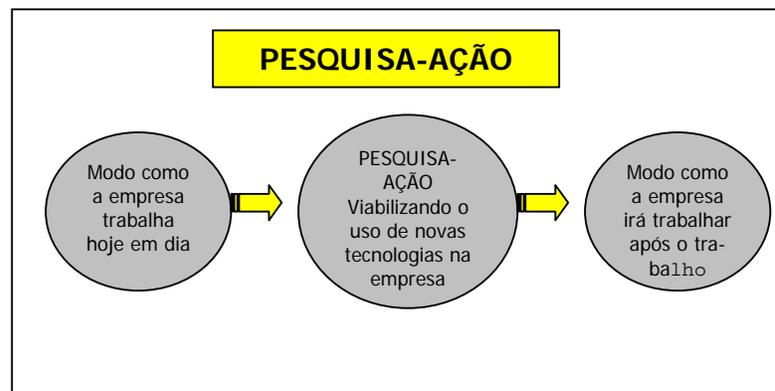


Figura 2 -Utilização da pesquisa-ação na pesquisa
Fonte: Thiollent (1997, p.17)

Elementos da pesquisa-ação são utilizados neste trabalho, pois ele visa propor um modelo de *franchising* na área da saúde mental, e a pesquisadora, que atua na Diretoria Administrativa, está envolvida de modo cooperativo e participativo no processo de elaboração do mesmo.

1.5.2 Apresentação do método do trabalho

O desenvolvimento deste trabalho será feito a partir de quatro etapas.

A primeira etapa envolve o estudo teórico sobre a temática proposta, onde se busca conhecimento referente à definição, construção e aplicação da sistemática de *franchising*, tendo como base o planejamento estratégico empresarial e as definições das estratégias.

A segunda etapa envolve o estudo do cenário da empresa, identificando suas estratégias e seu modelo de gestão. Esse estudo irá envolver a apresentação do

histórico, estrutura organizacional, planejamento estratégico e estratégias da empresa.

A terceira etapa envolve a realização de entrevistas e aplicação de questionários. Primeiramente, utilizou-se uma pesquisa qualitativa com entrevistas baseadas em grupos focalizados (APÊNDICE A). Esta entrevista foi conduzida pela pesquisadora tendo como participantes os sócios diretores, que representam os gestores do negócio - sete participantes (n=7). A partir das respostas dos pesquisados, foi possível elaborar a primeira parte do questionário fechado de avaliação para potenciais franqueadores (APÊNDICE B). As partes b e c do questionário foram adaptadas do modelo proposto por Mauro (1999) em seu livro *Guia do Franqueador*. O questionário encontra-se estruturado da seguinte forma: Parte a – Refere-se às variáveis de decisão para a utilização do sistema de franchising (elaborado a partir do grupo focalizado). Parte b – Refere-se à avaliação da empresa para utilização do sistema de franchising. Parte c – Refere-se à avaliação do canal de distribuição.

Por fim, elaborou-se um modelo piloto de franchising na área da saúde, tomando-se por base a análise dos dados do questionário de avaliação para potenciais franqueadores e à luz da bibliografia consultada.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está estruturado em seis capítulos, os quais são apresentados a seguir:

No Capítulo 1 são apresentados: o tema, a identificação do problema, os objetivos, bem como a justificativa e a metodologia utilizada para a execução do presente trabalho. Também é abordada, neste capítulo, a limitação do estudo.

A Revisão da Literatura compõe o capítulo 2, onde serão apresentados os conceitos e o embasamento teórico sobre questões relacionadas ao foco da pesquisa, destacando-se os conceitos de Estratégia, Planejamento Estratégico e *Franchising*.

O capítulo 3 destina-se à apresentação da empresa Prontopsiquiatria/Cisame, objeto do estudo, onde ela é caracterizada e situada no mercado da saúde. Neste capítulo são apresentados também, sua forma de Gestão, o Planejamento Estratégico e as Estratégias definidas no ano de 2003 para os próximos cinco anos.

O capítulo 4 apresenta o método utilizado para a construção do modelo piloto de *franchising*, desenvolvido à luz da teoria e de pesquisa aplicada aos gestores/sócios do Prontopsiquiatria/Cisame, com a finalidade de avaliar a potencialidade da implementação do *franchising* como estratégia de crescimento empresarial.

A proposta de um modelo de uma unidade piloto de *franchising* é apresentada no capítulo 5.

Por fim, as conclusões, recomendações resultantes do estudo e sugestões para trabalhos futuros são apresentadas no capítulo 6.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Conceito e características do planejamento estratégico

O mundo atual é composto de organizações, por isso Chiavenato (2000) preconiza que, dentre tantas funções administrativas, há necessidade de planejamento para as atividades voltadas para a produção de bens e serviços.

O planejamento estratégico é uma importante técnica administrativa que auxilia a ordenar as idéias das pessoas, porém Oliveira (1998, p. 13) salienta que é preciso “saber dirigir esforços para o que traz resultados”.

De acordo com Lobato (1997, p. 68), “Planejamento Estratégico é a função que determina um meio sistemático para a tomada de decisão, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente atual e futuro”.

Oliveira (1998) conceitua o planejamento estratégico como sendo um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Pode-se também, segundo Kotler (1998, p. 86), conceituar o planejamento estratégico como:

O processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste entre objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes, com o propósito de moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro.

Para Stoner (1989), planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização, ou seja, é a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos, rumo à consecução das metas e o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos. Em suma, é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), o planejamento estratégico deve ser visto como um processo (permanente, vivo, dinâmico, capaz de incorporar as mudanças do ambiente e durar enquanto a empresa existir) através do qual a empresa se mobiliza (aglutina forças) para atingir o sucesso e construir o seu futuro (planejar não é prever ou adivinhar o futuro, mas sim construí-lo), por meio de um comportamento proativo (fazer acontecer, em vez de esperar que aconteça), considerando seu ambiente (fonte principal de vida para uma empresa) atual e futuro.

Oliveira (1998) explica que o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Também deve considerar as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Existe ainda, conforme Las Casas (1999), a necessidade de se diferenciar duas maneiras de realização do planejamento estratégico: a formal e a informal. O planejamento será informal quando a empresa não utiliza nenhuma metodologia espe-

cífica para a sua concepção e, muitas vezes, não é nem ao menos escrito. Já o formal, em contraposição, segue uma metodologia e é geralmente escrito, necessitando, para sua elaboração, o domínio de certas técnicas e conceitos que levam a melhores resultados.

Segundo Stoner (1989), não existe uma definição universalmente aceita de planejamento estratégico. Entretanto, existem cinco importantes atributos do planejamento estratégico de aceitação pacífica dentre os autores:

- a) lida com questões fundamentais ou básicas. Dá resposta a perguntas como, por exemplo: “Em que ramo de atividade estamos e em que ramo deveríamos estar?” e “Quem são nossos clientes e quem deveriam ser eles?”;
- b) estabelece um quadro de referência para o planejamento mais detalhado e para as decisões administrativas do dia-a-dia;
- c) envolve um prazo maior que outros tipos de planejamento;
- d) dá um sentido de coerência e força aos atos e decisões da organização no tempo;
- e) é uma atividade de nível superior no sentido de que a diretoria tem que ter uma participação ativa nele. Isto ocorre porque, em primeiro lugar, só a diretoria tem acesso às informações necessárias para se levar em consideração todos os aspectos da organização, e, em segundo lugar, porque o compromisso da diretoria é necessário a fim de se conseguir o compromisso dos níveis mais baixos.

Assim, para este caso particular do planejamento estratégico formal, apresenta-se, a partir do próximo item, as etapas metodológicas que o compõem.

2.1.2 Etapas do planejamento estratégico

O planejamento estratégico possui, em sua metodologia, algumas etapas que, segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) e Lobato (1997), são:

- a) definição do negócio da empresa;
- b) identificação da missão da empresa;
- c) visão de futuro da empresa;
- d) definição dos princípios que irão guiar a empresa;
- e) análise do ambiente (externo e interno);
- f) definição dos objetivos organizacionais;
- g) elaboração de estratégias para atingir os objetivos.

2.1.2.1 Definições de longo prazo

2.1.2.1.1 Definição do negócio da empresa

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), definir o negócio da empresa é explicitar o âmbito de sua atuação.

A simples leitura desta definição de negócio denota simplicidade. Porém o que parece simples pode ser essencial para a sobrevivência da empresa, pois, segundo Drucker (1998, citado por PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 1992, p. 77), “a questão é que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que esta talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas”.

Entretanto, Sampaio (1999) salienta que, na hora de responder à pergunta "qual é o nosso negócio?", a empresa deve lembrar que os clientes não compram

produtos, mas a solução de problemas ou os benefícios que os produtos ou serviços trazem.

Portanto, existe a necessidade de diferenciar o que Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) denominaram de visão míope do negócio, que está centrada no produto ou serviço da empresa e que limita a capacidade de se enxergar oportunidades e ameaças, da visão estratégica do negócio, que deve centrar a análise no benefício.

Para Lobato (1997), a definição do negócio de uma organização pode ser simplificada em dois sentidos: amplo e restrito. Restrito (visão míope) – Concentra-se no seu próprio produto; Amplo (visão estratégica) – Amplia-se para o mercado.

Para Tavares (2000), o negócio precisa ser definido considerando-se duas dimensões: os desejos ou necessidades que ele pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-las.

De acordo com Cobra (1995), não se pode definir o negócio a partir de um produto ou de seu método de fabricação. É necessário ir além, avaliando as oportunidades externas, pois uma empresa pode mudar de negócio. Portanto, isso implica saber quem são os clientes reais e potenciais da empresa, o que eles necessitam e desejam. A definição de negócio deve ser flexível, abrangente e dinâmica, não podendo se limitar às atividades da empresa.

Para Sampaio (1999), a grande vantagem de definir o negócio estrategicamente ou centrado no benefício é que a empresa, desta maneira, entende que os clientes possuem problemas e/ou necessidades e que buscarão a melhor solução (benefícios). Assim sendo, é possível entender melhor as oportunidades e ameaças do mercado e perceber novos concorrentes.

Percebe-se, ainda, a importância que a empresa deve dar a definição de seu negócio, através da explanação da chamada “teoria do negócio”, sustentada por

Drucker (1998). Segundo esta teoria, existem hipóteses formadoras do negócio da empresa que moldam o comportamento da organização, ditam suas decisões a respeito do que fazer ou não, definem o que as organizações consideram resultados significativos, tratam de mercados, clientes e concorrentes, seus valores, comportamentos, da tecnologia e sua dinâmica, de suas forças e fraquezas e, acima de tudo, são o motivo pelo qual uma empresa é paga.

2.1.2.1.2 Identificação da missão da empresa

Para Toffler (1990, citado por PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 1992, p. 101), “uma missão coerente é um instrumento poderoso, que pode ajudar os responsáveis pelas decisões a encontrar o caminho em meio à confusão e à complexidade”.

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 105), a missão de uma empresa “é o papel que ela desempenha em seu negócio”.

De acordo com Kotler (1998, citado por PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 1992, p. 106), a missão é importante para a organização porque:

Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

Oliveira (1998) defende que a definição da missão da empresa é importante porque é neste ponto que se procura descrever as habilidades essenciais da empresa.

A missão é, segundo Sampaio (1999, p. 17), a determinação de onde a empresa quer ir, é a razão de existência da empresa e, como tal, deve ter “a cara da empresa”, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), a missão de uma empresa deve responder algumas, não necessariamente todas, das seguintes cinco questões abaixo:

- a) o que a empresa deve fazer?;
- b) para quem a empresa deve fazer?;
- c) por que a empresa deve fazer?;
- d) como a empresa deve fazer?;
- e) onde a empresa deve fazer?

Tavares (2000) fala que a missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em face das oportunidades apresentadas pelo negócio escolhido.

Lobato (1997) identifica algumas características da Missão: identifica o negócio, é a partida, é a “carteira de Identidade” da empresa, identifica quem somos, dá rumo à empresa, é motivadora, foco do presente para o futuro e vocação para a eternidade.

Segundo Muller (2001), a missão é a expressão da razão da existência da empresa e está ligada a produtos e serviços necessários à satisfação das necessidades das pessoas e ou organizações a que eles se destinam.

2.1.2.1.3 Visão de futuro da empresa

Segundo Lobato (1997), cada vez mais, os executivos estão reconhecendo os benefícios de se definir e comunicar a visão em clara e impulsionadora declaração para todos os funcionários de suas empresas.

Conforme Lobato (1997, p. 78):

além de mentalizar algo que queremos, descrevendo um resultado desejado, a visão permite vislumbrar outros horizontes nas organizações. Nelas, a visão estratégica costuma vir do líder, mas termina por

ser compartilhada por todos os colaboradores, através de um processo participativo de discussão dos envolvidos. Já a visão compartilhada do futuro também sugere medidas de efetividade para a organização e para todas as partes. Ajuda os indivíduos a distinguir o que é melhor e o que vale a pena desejar conseguir.

Segundo Collins e Porras (1998), normalmente, apenas as empresas realmente grandes compreendem a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve ser aberto a mudanças. Desta forma, essa rara capacidade de administrar continuidade e mudança, o que exige disciplina consciente, está vinculada à capacidade de desenvolver uma visão, pois é esta que indica que princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir.

Lobato (1997, p. 79) salienta que “a visão, ou visão estratégica, é algo que pode ser pensado como um cenário, uma intuição, um sonho ou uma vivência, acima dos objetivos específicos de uma empresa e que lhe serve de guia”.

Para Lobato (1997), o fato de se ter uma visão não significa conhecer tendências ou desdobramentos da realidade, mas significa “ver o que ainda não existe”. Segundo ele, a visão estratégica é aquela que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades e ameaças e direciona os esforços, inspirando, animando e transformando pró-ativamente o propósito em ação, em fato concreto; a visão é um instrumento vivo que pode ser modificado a qualquer momento, pois significa o que se idealiza para o futuro da organização.

Lobato (1997, p. 81) dá algumas dicas para a empresa definir sua visão:

- a) esquecer que a empresa é, eventualmente, a número um;
- b) não ser prático;
- c) começar pelos clientes;
- d) não tratar os clientes melhor do que trataria qualquer outra pessoa;
- e) temperar com muito sonho.

O autor completa dizendo que, se a definição da visão parecer um tanto maternal e meio complicada, a empresa está no caminho certo.

2.1.2.1.4 Definição dos princípios que irão guiar a empresa

Segundo Sampaio (1999), princípios, também denominados credos, filosofia ou valores da empresa são aquilo em que a empresa acredita e servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São, na verdade, os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações e, portanto, auxiliam na a manter seu sentido.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 143) sustentam que princípios são “balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão”.

Conforme Sampaio (1999, p. 22):

A empresa deve definir seus princípios com base naquilo em que ela acredita e que se propõe a cumprir. Por exemplo, se a empresa tem como um de seus princípios o atendimento e a satisfação do cliente, ela deve se esforçar para isso deve treinar seu pessoal para prestar um serviço de excelência, deve ter o exemplo do principal executivo da empresa na preocupação com o cliente e assim por diante.

E completa dizendo que de nada adianta existirem princípios se estes não forem respeitados.

Os temas mais freqüentes, segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), são: clientes, ética, qualidade, parceria, ecologia, transparência, recursos humanos, imagem, participação comunitária, tecnologia, sigilo, entre outros.

2.1.2.2 *Análise do ambiente*

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), a sobrevivência e o sucesso da empresa dependem da sua sintonia com o ambiente. A dependência da empresa em relação ao seu ambiente torna vital um esforço permanente de monitoramento dos ambientes externo e interno.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), a análise do ambiente é, portanto, o processo de identificação de oportunidades e ameaças, no ambiente externo, e forças e fraquezas, no ambiente interno, que afetam a empresa no cumprimento da sua missão.

Las Casas (1999) refere-se em sua obra à importância da análise do meio ambiente como fonte principal para o plano de marketing, pois é nele que surgem ou desaparecem as oportunidades de negócios. Analogamente, a afirmativa enquadra-se, também, ao planejamento estratégico, pois, em ambos os planos, os planejadores devem monitorar o ambiente constantemente para mantê-los atualizados. No entanto, as ameaças e oportunidades que surgem e se modificam com o passar do tempo afetam todo o mercado, indiscriminadamente.

Portanto, segundo Las Casas (1999), aproveitar uma oportunidade ou defender-se de uma ameaça depende, acima de tudo, das condições em que a empresa se encontra. A combinação dos fatores analisados, tanto eventos favoráveis e desfavoráveis como pontos fortes e fracos, é que determinará as ameaças e oportunidades reais para uma empresa. Deste modo, torna-se necessário também que se faça uma análise dos pontos fortes e fracos, comparando-se os recursos da empresa com os de seus concorrentes antes da determinação dos objetivos e das estratégias.

2.1.2.2.1 Análise do ambiente externo

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), no ambiente externo devemos analisar a presença de oportunidades e ameaças.

Oliveira (1998) sustenta que, no atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Por essa razão, todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto-mercado e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

Para Sampaio (1999), o monitoramento do ambiente externo é um fator fundamental para a elaboração do planejamento estratégico e para o sucesso da empresa. Segundo ele, nenhuma organização pode operar sem observar tendências do mercado, concorrência, legislação, clientes, etc. Portanto, estar atento às modificações do mercado é condição essencial para que a empresa possa sobreviver, podendo ser o diferencial entre o sucesso ou fracasso de uma atividade empresarial. Sendo assim, Sampaio (1999, p. 25) define a análise do ambiente como sendo “[...] o processo de identificação de oportunidades e das ameaças que afetam a empresa no cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando a empresa a atingir seus objetivos”.

Então, de acordo com Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), oportunidades são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente, enquanto que ameaças são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

Sampaio (1999) ensina que as oportunidades são situações externas que dão à empresa possibilidade de, mais facilmente, atingir os objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade. Já as ameaças, por outro lado, são situações externas que colocam a empresa diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade.

Segundo Sampaio (1999), como atualmente as modificações do ambiente ocorrem com velocidades cada vez maiores, visualizar as mudanças e monitorar o ambiente de competição passam a ter um valor extraordinário como fatores decisivos do sucesso, sobrevivência ou fracasso. Portanto, a primeira preocupação e análise que a empresa deve fazer são em relação ao ambiente geral, ou macroambiente, aquele ambiente mais amplo composto por condições e fatores externos que influenciam a empresa e no qual ela tem pouco ou nenhum poder de influência. As principais variáveis desse ambiente geral são: tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais demográficas e geográficas.

Deste modo, com a construção de múltiplos cenários, uma empresa pode explorar sistematicamente as possíveis conseqüências da incerteza para a sua opção de estratégias.

Segundo Porter (1989), os cenários tradicionalmente empregados no planejamento estratégico enfatizam fatores macroeconômicos e macropolíticos, ou seja, macrocenários. A construção de cenários vem se concentrando na criação de visões alternativas do meio político e do econômico nacional ou global.

2.1.2.2.2 *Análise do ambiente interno*

No ambiente interno de uma empresa devemos nos preocupar em analisar as forças e fraquezas.

Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) dizem que forças são características da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho, e que fraquezas são características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

Contudo, cabe salientar que a análise do ambiente interno não deve ser vista como uma análise de variáveis que se encontram dentro da empresa, mas sim das variáveis sobre as quais a empresa tem controle.

Para Sampaio (1999), os pontos fortes devem ser vistos como características internas da empresa, tangíveis ou não, que forneçam uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir seus objetivos.

Sob outra ótica, Las Casas (1999, p. 48) afirma que:

[...] pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. Um ponto forte pode ser uma capacidade administrativa diferenciada, muitos recursos financeiros ou humanos, domínio de tecnologia, etc. Pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente nessa capacidade. Portanto, uma oportunidade criada em determinado mercado poderá ser aproveitada mais favoravelmente por alguma empresa que tenha vantagem sobre as outras.

Sampaio (1999) explica que o conhecimento do ambiente interno da empresa, de suas potencialidades e limitações, é condição essencial para a elaboração do planejamento estratégico adequado.

Las Casas (1999, p. 67) também evidencia a importância da análise do ambiente interno, pois, segundo o mesmo, “a análise dos recursos da empresa e de seus concorrentes poderá ser determinante para traçar os caminhos futuros da organização”.

Deste modo, Las Casas (1999) comenta que a empresa pode ter vantagens ou desvantagens em relação a seus concorrentes com base em uma série de fatores

que interferem no desenvolvimento dos negócios, tais como estrutura organizacional, funcionários, recursos financeiros disponíveis, nível de tecnologia absorvida, entre outros. Portanto, através da comparação com a concorrência, poderá se determinar quais são as forças ou fraquezas para aproveitar oportunidades ou estabelecer objetivos para defender-se de ameaças.

Porém, Sampaio (1999) adverte que a análise interna que, teoricamente, parece fácil é, na realidade, difícil, pois exige um julgamento próprio, ou seja, requer identificar e reconhecer seus limites e, muitas vezes, assumir seus próprios erros.

Deste ponto de vista, a análise interna é o processo de identificação de pontos fortes e pontos fracos da empresa que afetam no cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando a empresa a atingir seus objetivos.

Entretanto, Las Casas (1999) sustenta que a empresa não deve apenas se preocupar com a análise de suas forças e fraquezas; deve-se, também, analisar os pontos fortes e fracos da concorrência, ou seja, estabelecer uma análise competitiva para identificar onde há maiores chances de competir em relação aos principais concorrentes.

2.1.2.3 Definição dos objetivos organizacionais

De acordo com Oliveira (1998), os objetivos estão relacionados com o resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade, explica o mesmo, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final.

Para Sampaio (1999, p. 41-42):

Os objetivos são os resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa deve alcançar em um determinado período de tempo. Servem como unidade de ação e rumo para a empresa, como um senso básico de direção, como um direcionamento de esforços, como o futuro onde queremos chegar. As metas empresariais são as etapas,

de forma quantificada e com prazos estabelecidos, necessárias para atingir os objetivos, permitindo melhor controle dos resultados concretos alcançados.

Dessa forma, cada objetivo deve ser decomposto em um conjunto de metas.

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), os seguintes temas tem sido os mais utilizados nos processos de planejamento no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos: crescimento, rentabilidade, participação de mercado, produtividade e qualidade.

Durante o processo de estabelecimento dos objetivos, Hassemann ([1990], citado por PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 1992, p. 258), sugere cinco pontos para apoiar a redação dos mesmos, como segue:

- a) começar com um verbo de ação;
- b) especificar o resultado a ser alcançado;
- c) especificar a data limite para o resultado ser alcançado;
- d) ser o mais quantitativo possível, para permitir mensuração e posterior avaliação;
- e) especificar apenas “o que” e “quando” e não o “porquê” e “como”, que se referem às estratégias.

Além disso, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) recomendam que, durante o processo, sejam sempre realizadas “checagens de consistência” dos objetivos. Este controle sobre os objetivos tem por fim evitar que eles sejam frágeis e acabem colocando a empresa em situações difíceis. Portanto, a empresa deve questionar a consistência de cada objetivo perguntando se: está coerente com os demais objetivos? é viável? é desafiante? tem prazo definido? é mensurável? está claro para quem o ler? será acreditado por todos na empresa?

2.1.2.4 *Definição das estratégias*

Após a concretização das etapas anteriores do processo de planejamento estratégico, passa-se para a etapa que possui maior caráter prático e cuja realização é de relevância para atingir o sucesso planejado: a elaboração das estratégias.

Andrews (1981, citado por PAGNONCELLI; VASCONCELLOS, 1992, p. 266), afirma que “uma estratégia bem articulada leva a empresa a diferenciar-se dos concorrentes e a estabelecer uma vantagem competitiva”.

Da mesma maneira, Oliveira (1998) considera a formulação da estratégia um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Segundo a visão de Oliveira (1998), a melhor maneira de se formular uma estratégia eficaz é o administrador formular perguntas certas para o assunto em questão e, por conseguinte, ter respostas certas.

De outra forma, mais estruturada, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) recomendam a utilização de quatro recursos para apoiar a formulação das estratégias, que são: contemplar as características principais; contemplar temas relevantes; fazer uso de instrumentos; realizar checagem da consistência.

Os autores também recomendam que, para cada estratégia, deve-se responder às doze perguntas, como segue:

- a) esta estratégia está clara para todos que a lerem?;
- b) esta estratégia é viável?;
- c) esta estratégia é compatível com os recursos atuais e potenciais?;
- d) esta estratégia cria vantagem competitiva?;
- e) esta estratégia aproveita oportunidades e minimiza ameaças?;
- f) esta estratégia potencializa as forças e neutraliza as fraquezas?;

- g) esta estratégia está circunscrita ao risco definido pela diretoria?;
- h) esta estratégia respeita e reforça os princípios da empresa?;
- i) esta estratégia respeita a responsabilidade social da empresa?;
- j) esta estratégia pode promover o compromisso das pessoas envolvidas?;
- k) esta estratégia é criativa e inovadora?;
- l) esta estratégia é coerente com as demais?.

Caso a estratégia seja capaz de responder positivamente todas as perguntas, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) afirmam que ela terá grande chance de levar a empresa a atingir o objetivo ao qual se refere e ainda fazem duas observações importantes quanto à formulação de estratégias:

- a) uma estratégia pode ser polivalente e, desta forma, servir para mais de um objetivo;
- b) algumas estratégias, por sua alta relevância para a empresa, merecem um tratamento especial. Para tanto, os autores sugerem a implantação através de um projeto estratégico, ou seja, desenvolvido através de uma estrutura específica.

2.2 ESTRATÉGIA

2.2.1 Conceito de estratégia

Mintzberg (2000) observa que não existe uma definição simples e universalmente aceita para estratégia, pois diferentes autores e executivos usam o termo diferentemente. Alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem claras distinções entre estratégias e objetivos.

Segundo Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), a origem da palavra estratégia provém do grego *strategia* e do latim *strategia*. E sua concepção foi motivada pela arte da guerra e, portanto, é um vocábulo de origem militar.

Steiner (1983, citado por OLIVEIRA, 1998), explica que, antes de Napoleão, estratégia significava a arte e ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Porém, a partir da época de Napoleão, o conceito da palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar.

Porém, do ponto de vista organizacional, o conceito é definido por Oliveira (1997, p.28) como sendo “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. E por Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, p. 265) como “o que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no negócio”.

Segundo Oliveira (1998, p. 173), em uma empresa, “a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

Oliveira (1998, p. 172) ainda sustenta que “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

Deste modo, o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. Daí, a necessidade da empresa procurar definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Além disso, segundo Oliveira (1998, p. 174):

A estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardisosa; dessa forma,

constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

Stoner (1989) ressalta que a estratégia é uma regra para tomada de decisão que cabe à cúpula organizacional, não pode ser delegada aos níveis inferiores, e que se dá sob condições de desconhecimento parcial – seja risco ou incerteza. Os objetivos da organização são uma pré-condição à existência da estratégia.

Esta definição é também utilizada por Andrews (1981), onde o autor procura outro caminho para tentar uma definição satisfatória do conceito.

Nosso uso do termo estratégia corporativa encerra mais que a conotação militar usual deste termo. Para os militares, estratégia é simplesmente a ciência e arte de aplicar a força armada de uma nação para assegurar metas prescritas pelos líderes da nação. A tática é um termo que vem à mente toda vez que estratégia é usada no sentido militar, denota uma ciência menos ampla e arte de dispor e manobrar forças armadas contra o inimigo. Deste modo, neste uso, estratégia nem inclui a escolha de metas nem o plano detalhado ou ação para alcançá-las. (ANDREWS, 1981 p.27).

Para ele, o fato dos objetivos serem usualmente múltiplos e ainda, serem usualmente arranjados em uma seqüência hierárquica que vai de algo muito imponente ou amplo até algo específico, servem apenas para complicar as considerações para uma definição objetiva do conceito. Diz o autor:

Para nós, estratégia corporativa é o padrão dos maiores objetivos, propósitos ou metas e políticas essenciais e planos para alcançar aquelas metas, declarados de uma forma que defina em que negócio a companhia está ou deveria estar e o tipo de companhia que é ou deveria ser (Andrews, 1981 p.28).



Figura 3 - Modelo de estratégia composto a partir de Andrews
 Fonte: Andrews (1981, p. 28).

A figura acima mostra, de uma forma esquemática, a definição proposta por Andrews (1981) de estratégia corporativa como sendo um padrão de decisões de uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos, ou metas; produz as principais políticas e planos para atingir as metas; que define a gama de negócios que a companhia vai seguir, o tipo de organização humana e econômica que ela é ou pretende ser, e, ainda, a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende dar a seus acionistas, empregados, clientes e à comunidade.

Neste sentido, considera a estratégia corporativa como um processo organizacional e, em muitos aspectos, inseparável da estrutura, comportamento e cultura da companhia na qual tem lugar. Contudo, divide este processo em dois componentes básicos interrelacionados na vida real, mas que podem ser separados para efeito de análise: a formulação – responsável pela elaboração das políticas e análises das oportunidades, riscos, pontos fortes e fracos; e a implementação, que consiste na utilização eficiente da capacidade da organização, que é a sua habilidade potencial

de executar, contra a oposição das circunstâncias e dos concorrentes, qualquer coisa que se disponha a fazer.

A fim de integrar com maior eficiência os processos, o executivo deve observar que todas as organizações têm suas forças e fraquezas reais e potenciais. Por isso, é prudente, na formulação da estratégia, ampliar ou maximizar a primeira e conter ou minimizar a outra, e isto é importante para tentar determinar quais são elas e distinguir uma da outra (ANDREWS, 1981 p. 49).

Porter é, talvez, o autor de maior influência no estudo da estratégia empresarial. Sua participação expressiva não poderia ser ignorada neste trabalho.

Ele inicia sua obra posicionando-se quanto à existência da estratégia emergente dentro da organização:

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ser desenvolvida explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa (PORTER, 1996, p.14).

Na sua concepção, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. Contudo o autor explica que a noção essencial no entendimento da estratégia é a clara distinção entre fins e meios.

De uma forma genérica, o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa (PORTER, 1996).

A importância da relação dinâmica com o meio ambiente faz com que Porter desenvolva uma proposta de entendimento dos mecanismos que movem a concorrência, a fim de poder então relacioná-la com a estratégia. Preceitua o autor:

A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. A essência da estratégia está em poder enfrentar a competição (PORTER, 1996, p. 70).

2.2.2 Estratégias competitivas genéricas de porter

Porter (1996) desenvolveu um modelo de análise das forças que influenciam a competitividade em um mercado. Segundo este modelo, uma empresa enfrenta no mercado cinco forças competitivas sobre as quais deve estabelecer suas estratégias, visto que estas têm o poder de influenciar o bom andamento de seus negócios. A figura 4 representa este modelo das cinco forças competitivas.

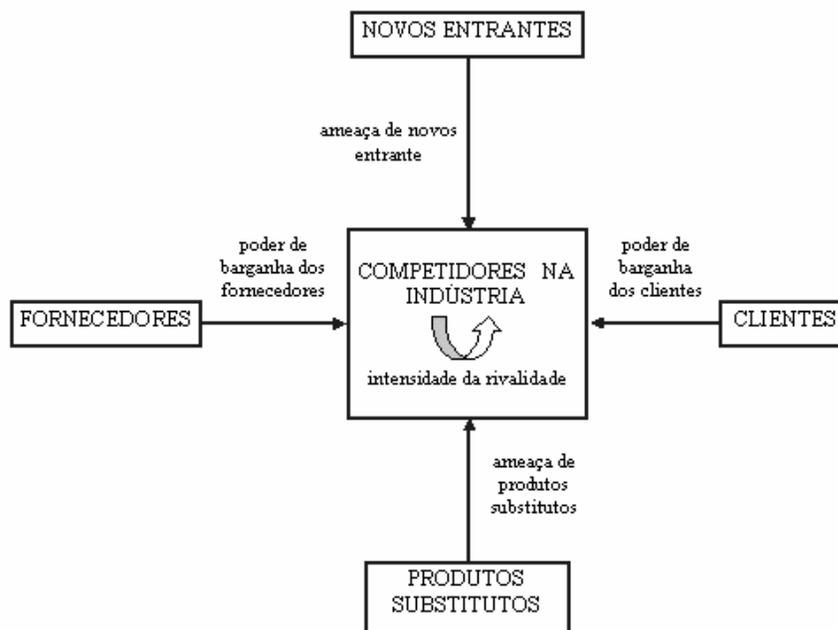


Figura 4 - Modelo de Porter das Cinco Forças Competitivas
Fonte: Porter (1996, p. 23).

As cinco forças competitivas descritas no modelo – entrada de novos concorrentes, ameaça de substituição por outros produtos, o aumento no poder de negociação dos compradores, o aumento do poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes - refletem o fato de que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos. A concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada (PORTER, 1996).

Para Porter (1996), uma estratégia competitiva efetiva assume invariavelmente uma ação ofensiva ou defensiva, de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas presentes no ambiente.

Um exemplo de como agem estas forças:

Por colocar um teto nos preços de um produto, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de uma indústria. A menos que ela possa atualizar a qualidade do produto ou diferenciá-lo em algo (como via *marketing*), a empresa irá padecer nos ganhos e possivelmente no crescimento (PORTER, 1996, p. 67).

Além destas cinco forças competitivas, Porter (1996) explica que existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas:

- a) liderança no Custo Total;
- b) diferenciação;
- c) enfoque.

Porter (1996) explica que algumas vezes a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isto seja raramente possível.

Porter (1996, p. 49-50), sustenta que:

A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário. As estratégias genéricas são métodos para superar os concor-

rentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto.

2.2.2.1 Liderança no custo total

Segundo Porter (1996), a liderança no custo total foi a primeira estratégia que se tornou bastante comum nos anos 70 devido à popularização do conceito da curva de experiência.

Porter (1996) diz que esta estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Logo, intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas.

Além disso, Porter (1996) sustenta que o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Porter (1996) explica que uma estratégia de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. Ademais, a liderança no custo total dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

De acordo com Porter (1996), uma estratégia de baixo custo defende a empresa até contra compradores poderosos porque os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. E, da mesma forma, esta estratégia de baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos

insumos. Além disso, os fatores que levam a uma estratégia de baixo custo, em geral, também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos.

Porter (1996) diz que uma estratégia de baixo custo em geral coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

Assim, uma estratégia de baixo custo protege a empresa, finaliza Porter (1996), contra todas as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

Para Porter (1996), a liderança de baixo custo proporcionará margens altas que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo. Portanto, este reinvestimento pode ser um requisito para sustentar uma liderança de custo total.

2.2.2.2 Diferenciação

Segundo Porter (1996), a segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria.

Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões.

Desta forma, Porter (1996) explica que, em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões.

Porter (1996, p. 52) sustenta que:

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços. Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

Porém, Porter (1996) esclarece que, às vezes, atingir a diferenciação pode tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. Mais comumente, entretanto, atingir a diferenciação implicará um *trade-off* com a estratégia de custo se as atividades necessárias para criá-la são inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor.

Considera-se aqui *trade-off* como um equilíbrio ou, conforme Pires e Carpinetti (2000) contextualizaram, um balanceamento entre as duas situações.

Porter (1996) completa que, mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos. Em outros negócios, porém, a diferenciação pode não ser incompatível com custos relativamente baixos e com preços comparáveis aos da concorrência.

2.2.2.3 Enfoque

Para Porter (1996, p. 52-53), a última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas:

Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atingir seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

Porter (1996) sustenta que a empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média, pois o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma estratégia de baixo custo com o seu alvo estratégico, com alta diferenciação, ou ambas.

2.2.2.4 Riscos das estratégias genéricas

Porter (1996) explica que, fundamentalmente, os riscos de seguir as estratégias genéricas são dois: primeiro, falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; segundo, que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria.

Especificamente, segundo a visão de Porter (1996, p. 58), as três estratégias são prescritas para levantar diferentes tipos de defesas contra as forças competi-

vas, e não causa surpresa o fato de envolverem tipos diferentes de riscos. Portanto, é importante tornar estes riscos explícitos de modo a melhorar a escolha da empresa entre as três alternativas:

A liderança no custo impõe severos encargos para a empresa preservar sua posição, o que significa reinvestimento em equipamento moderno, desfazer-se sem pena dos ativos obsoletos, evitar a proliferação na linha de produtos e estar alerta para aperfeiçoamentos tecnológicos. Os declínios nos custos com o volume cumulativo não são de forma alguma automáticos, nem a obtenção das economias de escala disponíveis é possível sem uma atenção integral.

Segundo Porter (1996), a liderança de custo é vulnerável aos mesmos riscos de basear-se na escala ou na experiência como barreiras de entrada. Alguns destes riscos são:

- a) mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anterior;
- b) aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- c) incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo;
- d) inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

Porter (1996) salienta que a diferenciação também acarreta uma série de riscos:

- a) o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação

consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços, ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;

- b) a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- c) a imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

Porter (1996) explica que o primeiro risco é tão importante que merece maiores comentários. Uma empresa pode alcançar a diferenciação, contudo, sua diferenciação em geral sustentará apenas algum diferencial de preço. Assim, se uma empresa diferenciada fica muito para trás em termos de custo devido à mudança tecnológica ou simplesmente por desatenção, a empresa com custo baixo pode ficar em posição de ganhar bastante terreno.

A estratégia de enfoque acarreta um outro conjunto de riscos, segundo Porter (1996):

- a) o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares amplia-se de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- b) as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo, reduzem-se;
- c) os concorrentes encontram sub-mercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

2.2.3 Tipos de estratégias

Tendo como base as estratégias competitivas genéricas de Porter (1996) e a fundamentação de outros autores, Oliveira (1998) sustenta que as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa: estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

À luz do pensamento de Oliveira (1998), o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido, estando ciente de que a escolha poderá nortear o seu desenvolvimento por um período de tempo que poderá ser longo.

Oliveira (1998) afirma, ainda, que a combinação de estratégias deve ser realizada de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis e utilizando-se a estratégia certa no momento certo.

2.2.3.1 Estratégia de sobrevivência

Para Oliveira (1998), este tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas muito negativas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas).

Portanto, a postura a ser adotada em uma estratégia de sobrevivência é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Oliveira (1998) explica que uma empresa tem dificuldades de utilizar esta estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser engolida pelo ambiente.

Seguindo a abordagem de Oliveira (1998), os tipos básicos de estratégia de sobrevivência são:

- a) redução de custos: é a estratégia mais utilizada em período de recessão. Consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir. Alguns aspectos importantes que o administrador pode implementar são: reduzir pessoal e níveis de estoque, diminuir compras, efetuar leasing de equipamentos, melhorar a produtividade, diminuir os custos de promoção e outros;
- b) desinvestimento: é comum ter-se empresas que se encontram em conflito com linhas de produtos que deixam de ser interessantes.

Caso nenhuma estratégia básica de sobrevivência funcionar, Oliveira (1998) sustenta que o executivo penderá a adotar a estratégia de liquidação de negócio: estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio. Pode ocorrer quando a empresa se dedica a um único negócio ou produto, o qual, depois do estágio de declínio, não foi substituído ou reativado. Oliveira (1998) afirma que tal estratégia só deverá ser adotada em última instância.

2.2.3.2 Estratégia de manutenção

Oliveira (1998) explica que, em uma estratégia de manutenção, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças. Entretanto, segundo o autor, ela possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, entre outros), acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao administrador, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento. Para tanto, deverá sedimentar e usufruir ao máximo os

seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar os seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante desse panorama, a empresa pode continuar investindo, embora de maneira moderada.

Portanto, Oliveira (1998, p. 180) sustenta que “a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades e a partir dessa situação, prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”.

Segundo Oliveira (1998), a estratégia de manutenção pode apresentar três situações:

- a) estratégia de estabilidade: busca a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, o seu retorno em caso de sua perda. Geralmente, o desequilíbrio que está incomodando é o financeiro, provocado, por exemplo, pela relação entre a capacitação produtiva e o seu poder de colocar os produtos no mercado;
- b) estratégia de nicho: a empresa procura dominar um segmento de mercado em que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Pode ficar entendido que este tipo de empresa tem um ambiente ecológico bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, executando-se aquela que é inerente a quem se encontra num só segmento. Portanto, aqui a empresa se dedica a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio, e não há interesse em desviar os seus recursos para outras atenções. A necessidade de escolher nichos propícios relaciona-se com a definição pela empresa

das necessidades do cliente, através do uso hábil e adequado dos seus recursos específicos e diferenciados, tornando seus produtos ou serviços distintos, de modo que lhes propicie uma faceta competitiva para satisfazer a essas necessidades;

- c) estratégia de especialização: a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado. A principal vantagem da especialização é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa. A principal desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas. A validade da aplicação da especialização condiciona-se ao fato de a empresa possuir grandes vantagens sobre seus concorrentes, como, por exemplo, uma tecnologia aprimorada.

2.2.3.3 Estratégia de crescimento

Oliveira (1998) explica que, embora, em certos casos, a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Nestes casos, normalmente, o executivo procura lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.

Para Oliveira (1998), algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento são:

- a) estratégia de inovação: a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de freqüentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços. A empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica. Logo, de forma mais clara, pode-se dizer que consiste no desenvolvimento de nova tecnologia, ou na procura do desenvolvimento de um produto inédito ou milagroso;
- b) estratégia de internacionalização: a empresa estende suas atividades para fora do seu país de origem. Porém, mesmo que o processo seja lento e geralmente arriscado, é uma estratégia que pode ser bastante interessante para as empresas de maior porte, pela atual situação evoluída dos sistemas logísticos e de comunicações;
- c) estratégia de *joint venture*: trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado onde duas empresas se associam para produzir um produto. Normalmente, nestes casos, uma entra com a tecnologia e a outra com o capital. O autor relembra que este tipo de estratégia é muito comum em países onde as empresas multinacionais sofrem restrições;
- d) estratégia de expansão: o processo de expansão de empresas deve ser planejado, pois, caso contrário, podem ser absorvidas pelo Governo ou por outras empresas nacionais ou multinacionais. Assim, a não-expansão na hora certa pode provocar tal perda de mercado, que a única solução acaba sendo também a venda ou associação com empresas de maior porte. Estes fatos indicam a necessidade de que a empresa mantenha um acompanhamento constante do seu vetor de cres-

cimento e de que seja executado um planejamento correto de cada fase do processo de expansão. Deve também fazer as suas expansões de forma que não coincida com a expansão de outras empresas da indústria. Normalmente, a decisão em investir na expansão é mais comum que na diversificação, pois esta última envolve mudança mais radical dos produtos e dos seus usos atuais, enquanto a expansão aproveita uma situação de sinergia potencial muito forte.

2.2.3.4 *Estratégia de desenvolvimento*

As estratégias de desenvolvimento são usadas em situações nas quais há predominância de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, segundo Oliveira (1998), o executivo deve procurar desenvolver a sua empresa. Para ele, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais: pode-se procurar novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias diferentes daquelas que a empresa domina.

Oliveira (1998) afirma que a combinação desses dois eixos (mercadológico e tecnológico) permite ao executivo construir novos negócios no mercado. A empresa aparece como multidivisionada em empreendimentos diversos e assume frequentemente a forma de conglomerado dirigido a partir de uma empresa *holding*. Admite ele, que o desenvolvimento possa assumir uma ou mais das seguintes conotações:

- a) desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados. Portanto, pode-se ter a abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos do mercado;

- b) desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais;
- c) desenvolvimento financeiro: corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo empresas autônomas e/ou concorrentes, onde uma apresenta poucos recursos financeiros (ponto fraco em recursos financeiros) e grandes oportunidades ambientais, e a outra empresa, o inverso (ponto forte em recursos financeiros e poucas oportunidades ambientais). Essas empresas se juntam, associam-se ou se fundem em nova empresa, que passa a ter tanto ponto forte em recursos financeiros quanto oportunidades ambientais;
- d) desenvolvimento de capacidades: ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais;
- e) desenvolvimento de estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

Portanto, segundo Oliveira (1998), estes três últimos tipos de estratégia de desenvolvimento procuram a sinergia positiva através da fusão ou associação, ou mesmo a incorporação de empresas com diferentes posturas estratégicas (desenvolvimento financeiro e de capacidades), ou com posturas estratégicas idênticas (desenvolvimento de estabilidade).

Oliveira (1998) salienta, ainda, que, caso haja predominância de pontos fracos na empresa considerada, as estratégias de desenvolvimento financeiro e de desenvolvimento de capacidades devem ser tratadas como um tipo de estratégia de crescimento, sendo inseridas no subgrupo das estratégias de *joint venture*.

Entretanto, Oliveira (1998) sustenta que a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação, pois, neste caso, os produtos e os seus usos são diferentes dos demais concorrentes, criando uma vantagem competitiva.

Ansoff (1993, citado por OLIVEIRA, 1998), explica que uma empresa procura oportunidades no ambiente para iniciar um processo de diversificação quando:

- a) a empresa começa a ter dificuldade em atingir seus objetivos pelas alterações no contexto interno e na conjuntura externa à empresa, geralmente provocada por falta de oportunidade para investir nos segmentos atuais, saturação de mercados e queda da taxa de retorno dos projetos de expansão;
- b) a empresa visualiza uma situação de retorno para os projetos de diversificação maior de que para outras estratégias;
- c) a empresa tem disponibilidade de recursos, depois de já ter investido o suficiente para manter-se numa posição adequada de mercado;
- d) as informações disponíveis não são suficientemente confiáveis para permitir uma comparação concludente entre expansão e diversificação, isto porque uma empresa, normalmente, possui muito mais informações sobre as possibilidades de expansão do que sobre o amplo campo externo para a diversificação.

Oliveira (1998) salienta que a expansão, ao contrário da diversificação, corresponde ao desenvolvimento da empresa com seus atuais produtos, bem como com os atuais usos dos mesmos.

2.3 O SISTEMA DE FRANCHISING

2.3.1 Definição de franchising

O termo Franquia ou *Franchising* provém de uma antiga palavra francesa *Franc* que significa “Livre de Servidão”. Já na forma inglesa, significa um “Direito”, adquirido por alguém, ou por alguma entidade por autorização de outrem (JONES, 1987, p. 8).

A literatura especializada conceitua o sistema de *FRANCHISING* como um método de colaboração entre duas ou várias empresas comerciais, uma franqueadora, outra franqueada – por meio do qual a primeira, proprietária de um nome ou razão social conhecidos, de siglas, símbolos, marca de fábrica, de comércio ou serviços, bem como de um *know-how* específico, coloca à disposição da segunda o direito de utilizar, mediante retorno financeiro ou obtendo qualquer outra vantagem, um pacote de produtos ou serviços originais ou específicos, a fim de explorá-los necessariamente na íntegra, segundo técnicas comerciais experimentadas, revistas e periodicamente recicladas, de forma exclusiva, para atuar com maior impacto no mercado em que atua e de forma a obter um crescimento acelerado da atividade comercial das empresas envolvidas. Este contrato deve implicar um apoio industrial, comercial ou financeiro que permita ao franqueado a integração na atividade comercial do franqueador que a concede: deve permitir ao franqueador um certo controle do franqueado, que se inicia através de

uma técnica original em um *Know-how* incomum de modo a se manter a imagem da marca do serviço ou produto oferecidos e a se garantir o aumento da clientela pelo menor custo, além de maior rentabilidade para ambas as partes, a qual mantém uma total independência do ponto de vista jurídico (MENDES, 1991).

De acordo com Foster (1995), o *franchising* é a prática de conceber franquias em conjunto com sistemas operacionais, mercadológicos ou gerenciais padronizados. No *franchising* de produto e marca, o franqueador garante apenas o direito de vender o produto sob aquela marca. No *franchising* de formato de negócio, envolve uma combinação de marca, propaganda, treinamento, manual operacional, procedimentos gerenciais sistemáticos e outros componentes. Uma franquia de formato de negócio tem quatro componentes básicos:

- a) uma identidade : marca;
- b) um sistema operacional, ou um formato de negócio;
- c) um sistema de apoio;
- d) um relacionamento financeiro constante.

A identidade e o formato do negócio são propriedades do franqueador. O franqueador fornece um sistema operacional segundo o seu formato de negócio, tal como o conhecimento e aprendizado, bem como um sistema de apoio que atua no sentido de fornecer os recursos para o franqueado. Estes fatores exigem não só um relacionamento financeiro constante, mas também um relacionamento com base na comunicação e na troca de informação.

Kotler (1998, p. 499) descreve as Organizações de *Franchising* como uma associação contratual entre um franqueador (fabricante, atacadista ou organização de serviço) e franqueados (empresários independentes que compram o direito de posse e operação de uma ou mais unidades do sistema de franquia). Normalmente,

estas organizações são baseadas em algum produto, serviço ou método exclusivo de fazer negócio, em uma marca ou patente desenvolvida pelo franqueador.

A ABF, em seu código de auto-regulamentação, define *franchising* como sendo um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou “*know-how*”, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais, apoiados em uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato de franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim (MAURO, 1999).

Cherto (1989), cita algumas das diferentes definições existentes:

a) United States Department of Commerce

Franchising é uma forma de licenciamento pelo qual o proprietário ou titular de um produto, serviço ou método, obtém sua distribuição através de revendedores afiliados;

b) Associação Italiana de Franchising

Franchising é uma forma de colaboração contínua para a distribuição de bens ou serviços entre um empresário e um ou mais empresários, jurídica e economicamente independentes um do outro, os quais estipulam, através do contrato que,

- o franqueador concede ao franqueado a utilização de sua própria fórmula comercial (incluindo o direito de desfrutar de seu “know how” e de seus sinais distintivos) em conjunto com outras prestações e formas de assistência, de modo a permitir ao franqueado a gestão de sua própria atividade com a mesma imagem da empresa franqueadora;
- o franqueado empenha-se em adotar a política comercial e a imagem do franqueador, no interesse recíproco de ambos e do consumidor final, bem como em respeitar e cumprir as condições contratuais livremente estabelecidas;

c) Agência Escocesa de Desenvolvimento

Franchising é o arranjo de negócios no qual uma das partes permite à outra o uso de marca ou segredo comercial, ou ainda, venda de produtos, de tal maneira que o franqueado possa operar seu próprio negócio, legalmente independente;

d) Conselho de Desenvolvimento Comercial do Brasil

Franchising é um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, de um serviço ou de um método, devidamente caracterizado por marca registrada, concede a outros comerciantes que com ele se relacionam, por ligação contínua, licença e assistência para exposição do produto no mercado.

Saindo da definição mais conceitual para um entendimento prático, o *franchising* é um sistema por meio do qual uma empresa possuidora de *know-how* de produção ou serviços, sendo também normalmente possuidora de marca conceituada, cede a terceiros, possuidores de capital, o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços, em determinado local ou região, por

A visão sistêmica busca a otimização do conjunto, sob a liderança do franqueador, e não das duas partes individualmente. O franqueado e o franqueador ficam unidos no mesmo objetivo, que é atender ao consumidor final melhor do que a concorrência. Os fornecedores ajudam a rede a atender a seus objetivos, numa integração completa.

Outro ponto importante a destacar na visão sistêmica do *franchising* é o fluxo de informações que o franqueador estabelece com os fornecedores e com os franqueados, buscando agilizar a sua tomada de decisão e minimizar problemas, melhorando os resultados da rede.

2.3.2 Origens e evolução do *franchising*

O conceito surgiu, pela primeira vez, na Inglaterra, quando alguns altos membros do clero concordaram em pagar certa quantia ao Estado e em fornecer apoio pessoal permanente e serviços em troca do direito de cobrar impostos locais (HALL ; DIXON, 1990).

Esta forma primitiva de *Franchising* terminou em 1562, quando o concílio de Trento exigiu uma reforma no sistema de cobrança de imposto (HALL; DIXON, 1990).

Porém, de acordo com os anais da história, foi em 1850 que o *franchising* surgiu nos Estados Unidos da América. A companhia de costura Singer Sewing utilizou operadores proprietários independentes para comercializar seus equipamentos. Os mesmos desfrutavam do prestígio do nome Singer.

Por volta de 1898, a General Motors passa a usar o sistema para expandir sua rede de revenda. Surge então a Coca-Cola um ano depois passando a outorgar franquias de engarrafamento e distribuição.

A partir do século XX, o *franchising* começa a ser difundido por empresas de automóveis e refrigerantes que aderem ao sistema. Em 1917 surgem as primeiras franquias de mercearias, como os supermercados Piggly. Assim, outras empresas vão se incorporando ao sistema, como a Hertz Rent-a-Car, locadora de veículos fundada em 1918.

Por volta de 1925, é criada a primeira cadeia de franquias destinada à comercialização de lanches, a W Root Beer. Surge então a vez das companhias de petróleo aderirem ao sistema, já por volta de 1930, convertendo os produtos operados diretamente, em franquias outorgadas a operadores locais. A partir de então, o sistema de franchising torna-se mais popular, como método de expansão de redes de negócios.

Entretanto, o grande *boom* do *franchising* ocorre após a Segunda Guerra Mundial, aproximadamente em 1941, quando os americanos voltam para suas casas determinados a serem seus próprios patrões. Com muita garra, porém sem experiência e com pouco dinheiro, esses homens encontram no sistema a grande saída para a falta de opções de emprego (MARTINS, 1976).

Na década seguinte, surgem as redes Burge King, McDonad's, Dunkin" Donuts e outras. Em 1954, um certo senhor de nome Ray Krok obtém dos irmãos McDonald os direitos de franquia McDonald's .

2.3.3 O *franchising* no Brasil

Até o início da década de 80, o *franchising* no Brasil concentrou-se nas áreas de distribuição de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas, franquias tradicionais de produto e marca. O desenvolvimento do setor de shopping centers por todo o país na década de 80 e o fortalecimento da interiorização do país levou ao desenvolvimento quase que automático das redes de varejo, concentradas nas áreas de confecções, acessórios e cosméticos (MAURO, 1996).

O plano cruzado em 1986 deu um impulso nunca antes visto na economia como um todo, aumentando de maneira desordenada e quase que oportunista o número de franqueadores e franqueados por todo o país.

As estatísticas apresentadas pelo levantamento feito pela Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios para a elaboração do Censo do *Franchising* em setembro de 1997 para a Associação Brasileira de *Franchising* mostraram um mercado estimado de R\$ 9.9bilhões, 26.716 unidades (22.368 franqueadas) e 184.526 pessoas empregadas no setor, considerando apenas as franquias de negócio, ou *business Format franchising*.

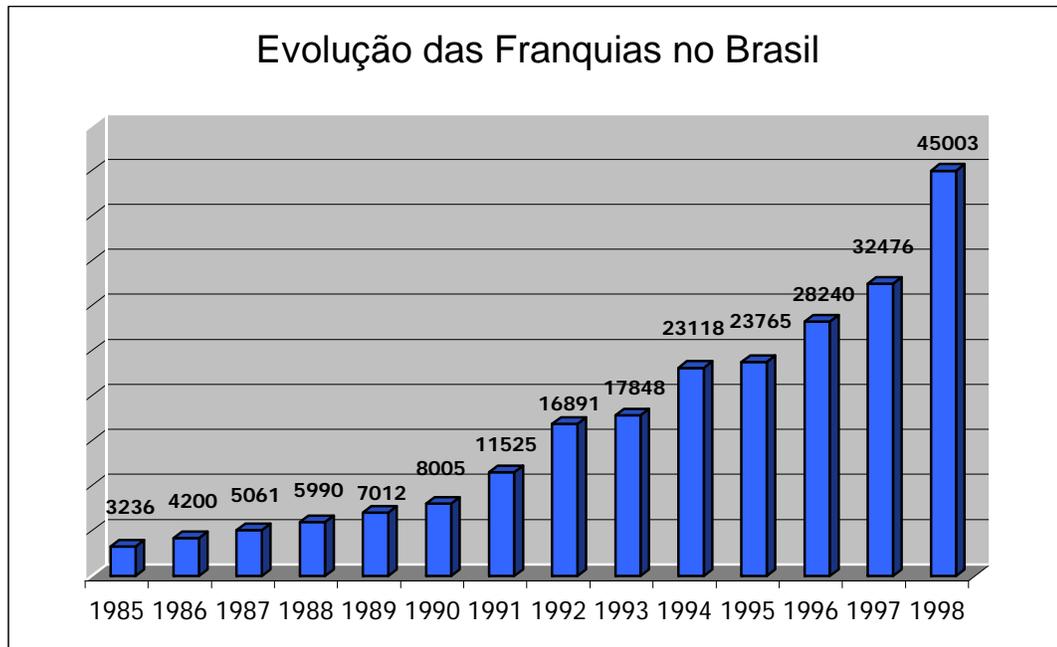


Figura 6 – Evolução das Franquias no Brasil
Fonte: Guia Oficial ABF 99, Editora Empreendedor

Em pesquisa efetuada por Peng/Abf/InterScience, observa-se através das figuras 6 e 7 que houve uma mudança no perfil do mercado brasileiro, deixando para trás o *boom* do *franchising* no setor de confecções e cosméticos e passando-se à tendência da franquia de serviços, que exige menores investimentos e apresenta menores riscos.

O FRANCHISING NA ECONOMIA

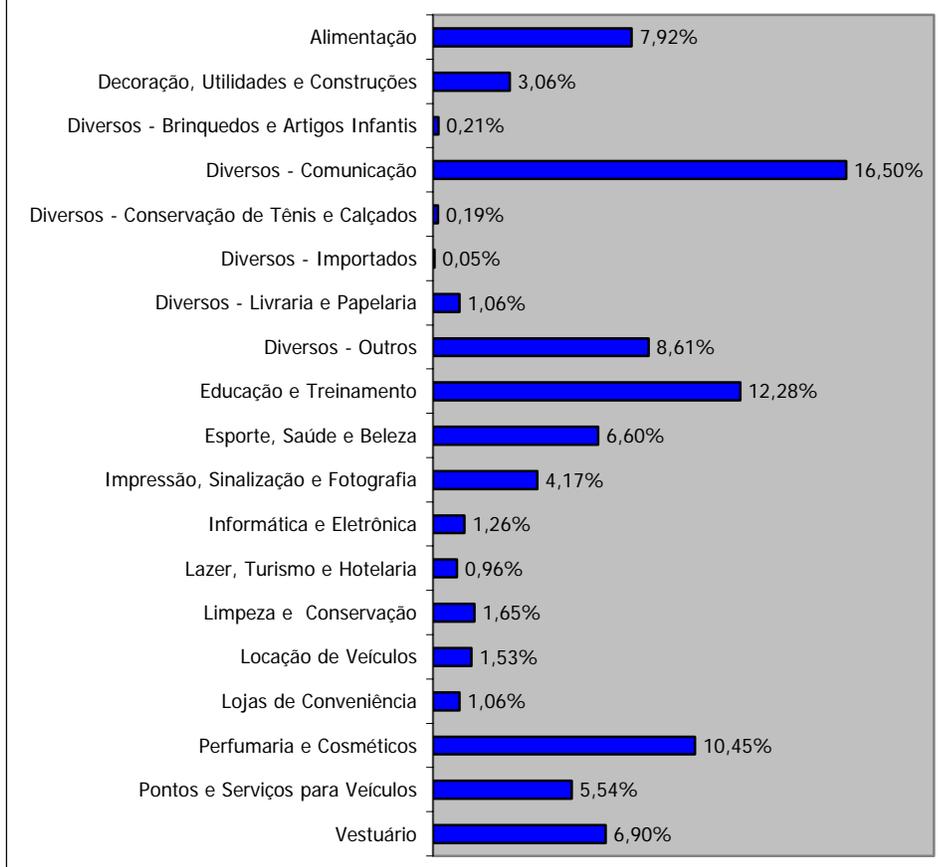


Figura 7 – O *franchising* na economia - 1997

Fonte: Guia Oficial de Franquias ABF 99, Editora Empreendedor

Deste modo, o que ocorreu no país, a princípio, foi um desenvolvimento quase que natural sem seguir qualquer modelo estrangeiro, até pela própria cultura de desenvolvimento interno levada a efeito pelos governos militares. Foi quando alguns franqueadores tomaram conhecimento desse novo sistema e viram que o praticavam em bases empíricas. A aceitação desde o início foi boa, o que fez com que o sistema crescesse por si, com erros e acertos próprios do aprendizado. Com o aparecimento da associação de franqueadores e das empresas de consultoria, iniciou-se um processo forte de divulgação e esclarecimento do *franchising* no Brasil a partir de 1987 (MAURO, 1999).

Mauro (1999) relata que o Brasil não apresenta nenhuma das características que fizeram o *franchising* um sucesso nos Estados Unidos (classe média forte, crescimento da economia e estabilidade política), porém outros ingredientes provavelmente explicam o sucesso do franchising no Brasil:

- a) sistema de distribuição arcaico em muitos setores;
- b) ansiedade de independência financeira;
- c) sucesso dos investimentos em bens reais (imóveis, ações, dólar, pontos comerciais, negócios, etc.).

A pesquisa realizada pelo Instituto Franchising em Abril de 1998 e publicada em Julho de 1998 pela Revista *Pequenas Empresas Grandes Negócios* mostra a distribuição geográfica das franquias no país conforme ilustra a figura 8.

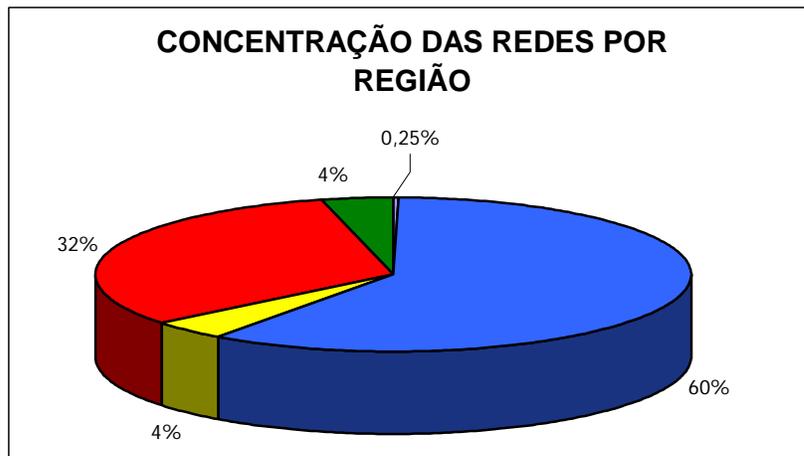


Figura 8 – Concentração das Redes por Região no Brasil
Fonte: Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, Jul. 1998

2.3.4 Tipos e características do *Franchising*

As modalidades de *franchising* são segmentações que podemos fazer para entender melhor sua aplicação nos diversos tipos de negócios. Assim, em primeira análise, não existe franquia melhor ou pior. Depende de cada situação, dos objetivos

de cada empresa na implantação do seu sistema, ou até da fase de implantação desse sistema. O importante é entender essas diferenças para que a empresa possa utilizá-las no desenvolvimento de seu sistema de *franchising* (MAURO, 1999).

O sistema de *franchising* pode ser segmentado de diversas maneiras: pelo tipo de participante do canal, pelo tipo de negócio, de acordo com o tipo de ponto comercial, de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada, de acordo com o processo de expansão da rede e de acordo com o tipo de remuneração recebida pelo franqueador. Conforme ilustra a figura 9.

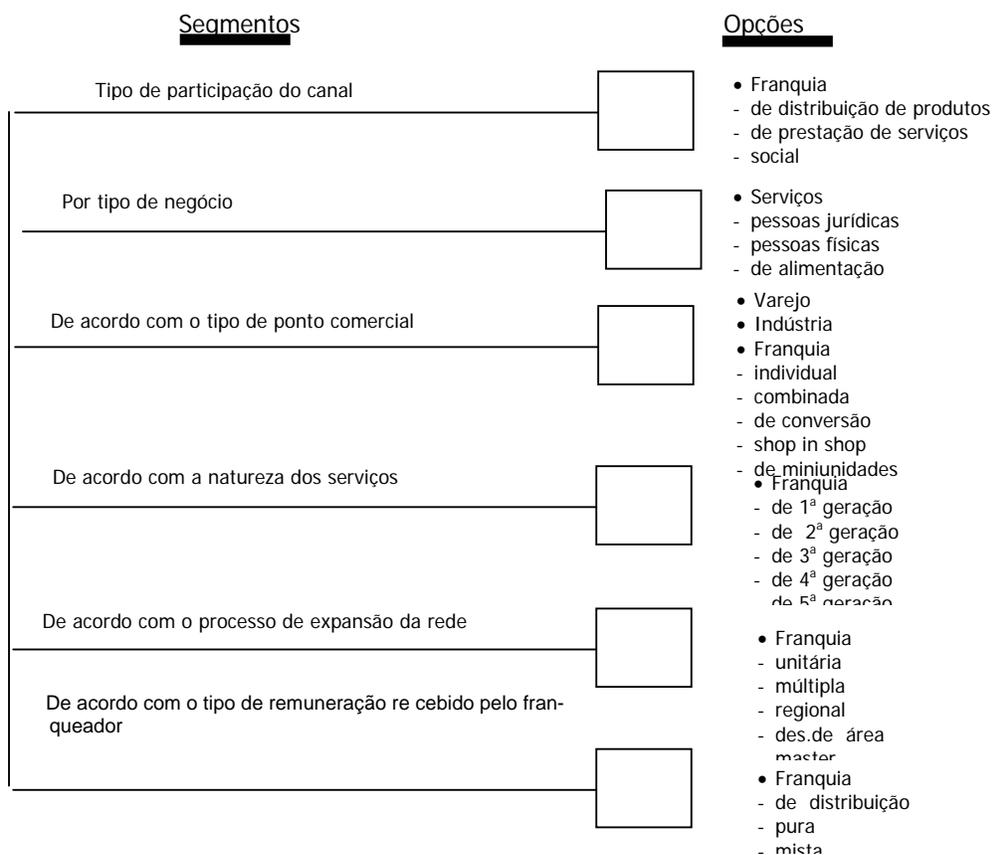


Figura 9: Segmentação do Sistema de *Franchising*
Fonte: Guia do Franqueador, 1999

2.3.4.1 Segmentação pelo tipo de participante do canal

a) Franquia de distribuição de produtos:

- Objetivo: criar um canal exclusivo para a distribuição de produtos. Foi este o tipo de franquia que deu origem ao *franchising* por meio da revenda de veículos e combustíveis. É mais fácil entender o *franchising* como canal de distribuição nesse tipo de franquia, pois identificam-se claramente o fabricante ou atacadista e seus revendedores exclusivos;

b) Franquia de prestação de serviços:

-Objetivo: criar um canal exclusivo para a expansão da prestação de serviços desenvolvida.

Conforme Mauro (1999, p. 95), uma subclassificação das franquias de acordo com o tipo de função do franqueador e do franqueado na cadeia de distribuição poderia ser ilustrado de acordo com a figura 10;

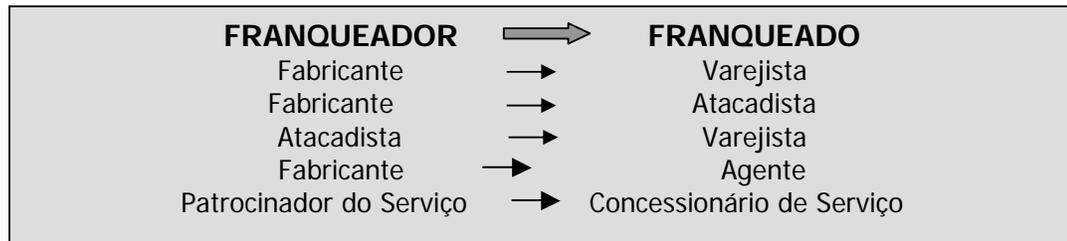


Figura 10 - Subclassificação das franquias
Fonte: Guia do Franqueador (1999)

c) Franquia social: a franquia social é um projeto social de sucesso para quem queira se expandir nacional ou até internacionalmente, vendendo seu *know-how* para a implantação do mesmo para outras entidades. É uma maneira de multiplicar os sucessos nas áreas sociais e evitar desperdício de recursos com projetos fracassados ou ineficientes.

2.3.4.2 Segmentação pelo tipo de negócio

Essa segmentação se dá pelo tipo de negócio do franqueador: serviços pessoas jurídicas, serviços pessoas físicas, serviço de alimentação, varejo e indústria.

2.3.4.3 Segmentação de acordo com o tipo de ponto comercial

As franquias são classificadas de acordo com o tipo de utilização feito pelo ponto comercial na implantação da franquia.

2.3.4.3.1 Franquia individual

O ponto comercial foi escolhido especificamente para aquela franquia, sem qualquer vinculação com o negócio anterior porventura existente e sem dividir espaço com outras franquias. É o modelo mais comum, pois mantém adequadamente a identidade do conceito implantado.

2.3.4.3.2 Franquia combinada

Quando existe a integração entre franquias diferentes num mesmo ponto comercial e com um mesmo franqueado. Assim, dois ou mais franqueadores, com conceitos normalmente complementares, instalam juntos suas unidades. A combinação pode chegar a uma integração total dos negócios, isto é, instalando

uma franquia dentro da outra, sendo uma sempre a receptora, e a outra, a doadora. A franquia combinada pode ser originária de uma decisão do próprio franqueado, o qual deverá verificar a não-restrição existente por parte dos franqueadores. Pode ser originada também de uma decisão estratégica do franqueador, ou de um grupo de franqueadores. Divisão de custos de aquisição de pontos comerciais e de locação, ganho de sinergia de marcas e conceitos diferentes, multiplicação do fundo de publicidade, divisão dos custos de operação, acesso a bons pontos comerciais, redução da sazonalidade e maiores vendas por metro quadrado são as grandes vantagens desta franquia (MAURO, 1999). Por outro lado, suas grandes desvantagens são: riscos de perda de identidade junto ao consumidor, dificuldade na cobrança das taxas, ter suas armas de marketing e procedimentos circulados entre outros franqueadores e a possibilidade de infringir territórios de outros franqueados. A franquia combinada é, antes de tudo, uma geradora de oportunidades no sistema de franchising, possível basicamente por meio da união de esforços entre franqueadores. Deve ser feita com cuidado e com planejamento, pois cria situações a serem administradas. Desta forma, é aconselhada uma etapa-piloto antes de decidir-se pela sua implantação na rede.

2.3.4.3 Franquia de conversão

Ocorre quando um empresário converte seu negócio independente para os padrões de determinado franqueador. Essa é uma estratégia de implantação interessante por parte do franqueador, pois aproveita o ponto comercial e a experiência do franqueado. Entretanto, esse franqueado trará consigo os vícios de uma administração independente.

2.3.4.3.4 Franquia shop in shop

É quando um estabelecimento continua com seu negócio atual e incorpora uma franquia em algum espaço de seu estabelecimento, com o objetivo de aproveitar seu ponto comercial.

2.3.4.3.5 Franquia de miniunidades

É uma derivação da franquia individual, em que o franqueador diminui a linha de produtos ou elimina qualquer processamento local, reduzindo assim a área necessária para operação da unidade. A miniunidade pode ser uma pequena loja, um quiosque ou mesmo um carrinho. Pode ser até apenas um ponto de coleta de serviços a serem realizados de forma centralizada (unidades satélites).

Outra vantagem da miniunidade é a sua utilização em mercados que não comportam uma unidade completa. Elas podem, normalmente, evoluir para unidades maiores. Com o alto custo dos pontos comerciais e do investimento em instalações, essa passa a ser uma alternativa interessante.

2.3.4.4 Segmentação de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada

Essa é a classificação mais importante, pois representa uma evolução no sistema de franchising. As franquias são classificadas de acordo com o nível de integração do franqueador com sua rede. A tendência é que essa integração seja crescente.

2.3.4.4.1 Franquia de 1ª geração

É o sistema de franquia onde o franqueador presta o mínimo de serviços à rede franqueada e pouco ou nada se prepara para franquear.

Esse é o modelo do sistema precursor do *franchising* e tem características básicas, concentrando-se o franqueador mais no desenvolvimento do produto ou serviço do que na operação do negócio. É dada maior liberdade ao franqueado e, também, menor suporte operacional.

Porém este modelo já está ultrapassado e oferece riscos ao franqueador e ao franqueado pelo baixo nível de profissionalização. O franqueador perde a oportunidade de repassar seu *know-how* para a rede e, com isso, aumentar seus próprios resultados. E esquece que problemas futuros gerados na rede refletirão diretamente nos seus resultados.

Na franquia de 1ª geração, o investimento inicial do franqueador é praticamente nulo e muitas vezes o franqueador nem implanta unidade-piloto antes de franquear.

2.3.4.4.2 Franquia de 2ª geração

É o sistema de franquia em que o franqueador presta poucos serviços à rede franqueada, mas procura transferir alguma tecnologia de implantação e operação das unidades franqueadas. Está mais concentrado na distribuição de produtos, em que a própria força do produto e de sua marca são os fatores críticos de compra por parte do consumidor.

O franqueador limita sua atuação no desenvolvimento e padronização da unidade-padrão e no sistema operacional, mas interfere muito pouco no controle da unidade franqueada. Não existe a preocupação de instalar unidade-piloto antes de implantar o sistema e também, de desenvolver seu sistema de franquia.

Normalmente, o franqueador não possui uma estrutura interna própria para administrar suas franquias. Exige um determinado investimento por parte do franqueador na formatação de seu sistema de *franchising* e na implantação de unidade(s)-piloto. A maioria dos franqueadores de 2ª geração não possui Contrato de Franquia nem manuais de formatação do sistema de orientação ao franqueado. A captação de franqueados é feita, de maneira geral, através de terceiros.

2.3.4.4.3 Franquia de 3ª geração

É o sistema de franquia em que o franqueador, além do desenvolvimento do produto ou serviço, desenvolve a operação do próprio negócio, passando ao franqueado maior segurança de sucesso e, ao franqueador, maior competitividade no seu mercado e maior controle dos padrões de gestão das unidades de varejo.

O primeiro passo adotado pelo franqueador de 3ª geração é um diagnóstico de franqueabilidade de seu negócio. O franqueador de 3ª geração também desenvolve internamente na empresa um completo plano de *franchising* antes de iniciar a implantação de suas franquias. Numa franquia de 3ª geração, o franqueador instala uma ou mais unidades-piloto para testar seu negócio e o próprio sistema.

Nesse tipo de franquia, o franqueador presta, no mínimo, os seguintes serviços aos franqueados: treinamento pré-operacional, assessoria na escolha do ponto comercial e supervisão, suporte e controle das unidades. A partir da 3ª

geração, o franqueador possui seu negócio formatado com manuais desenvolvidos para os franqueados. O franqueador de 3ª geração exige a assinatura do Contrato de Franquia e, normalmente, possui uma estrutura interna para administrar a rede.

O investimento na formatação do sistema é mais significativo, pois é necessário adquirir experiência na operação da unidade franqueada, padronizar e estruturar o negócio, já o investimento na gestão da rede é menor.

2.3.4.4 Franquia de 4ª geração

A partir da 3ª geração, as franquias passam a diferenciar-se pela maior qualidade do sistema desenvolvido e da prestação de serviços à rede.

Para ser considerada uma franquia de 4ª geração, o franqueador deverá contar com uma empresa especializada para desenvolver seu plano de *franchising*. Deverá também ser feito um plano de Marketing.

O franqueador de 4ª geração deve prestar os seguintes serviços adicionais à rede, em relação à franquia de 3ª geração:

- a) reciclagem do treinamento inicial pelo menos uma vez por ano;
 - b) reuniões regionais e anuais dos franqueadores, com relatórios de avaliação individual;
 - c) canal de comunicação aberto com a rede para sugestões e reclamações;
 - d) jornal interno e telefone gratuito (0800) para comunicação com a rede
- Captação de pontos comerciais para os franqueados.

2.3.4.4.5 Franquia de 5ª geração

Para ser considerada uma franquia de 5ª geração, o franqueador deve prestar os seguintes serviços adicionais à rede, em relação às franquias de 3ª e 4ª gerações:

- a) desenvolver Conselho de Administração de Franqueador com poder de influência nas decisões da empresa;
- b) criar cargo de *ombudsman* interno que procure alertar o franqueador quanto a seus desvios de conduta;
- c) desenvolver interna ou externamente condições de financiamento de inversão inicial ou expansão do franqueado;
- d) criar sistema de recompra ou revenda de unidades-problema.

Como característica básica das franquias de 4ª e 5ª gerações, o franqueador deverá deter um número determinado de unidades próprias para nunca perder o contato com o mercado.

2.3.4.5 Segmentação de acordo com o processo de expansão da rede

As franquias são classificadas de acordo com o grau de controle desejado sobre os franqueados e o sistema de expansão da rede. Elas podem ser:

2.3.4.5.1 Franquia unitária

Quando é cedido o direito de implantação e operação de uma unidade específica, em determinado local exclusivo.

2.3.4.5.2 Franquia múltipla

Quando um mesmo franqueado possui mais de uma franquia unitária, às vezes formando até sua própria rede local ou regional. O franqueador deve incentivar os franqueados competentes e empreendedores a crescerem até seu limite local. O número máximo de franquias por franqueado dependerá de cada tipo de negócio e de cada franqueado.

2.3.4.5.3 Franquia regional

Quando é cedido o direito de implantação e operação do número de unidades que uma determinada região comporta.

O franqueado paga uma taxa de franquia regional e é feito um plano de implantação das unidades num tempo determinado.

2.3.4.5.4 Franquia de desenvolvimento de área

Quando é cedido o direito de desenvolvimento da rede em determinada região, que pode ser um ou mais municípios ou estados. A grande diferença em relação à franquia regional é que o franqueado de desenvolvimento de área abrirá algumas unidades próprias, mas venderá e implantará franquias no seu território. O franqueado de desenvolvimento de área assinará um contrato de desenvolvimento de área e contratos de franquia individual para cada unidade própria que abrir. Os contratos de franquia individual para as franquias vendidas no território serão assinados diretamente pelo franqueador.

2.3.4.5.5 Franquia master

Quando é cedido o direito de implantação e operação de unidades em determinado território. Essas unidades poderão ser implantadas pelo franqueado master diretamente (unidades próprias) ou por terceiros. Assim, o franqueado master poderá subfranquear unidades individuais, regionais, ou de desenvolvimento de área, buscando a alternativa que melhor se adequar ao tamanho e à complexidade de seu território.

Em geral, a franquia master é utilizada quando o franqueado se expande internacionalmente, pois ela deverá sofrer adaptações mais fortes no país onde se implanta e também deverá seguir a legislação local. Nesse caso, é melhor desenvolver alguém no país que passe a ser franqueador naquele território, devendo absorver toda a cultura e a capacidade do franqueador original.

2.3.4.6 Segmentação de acordo com o tipo de remuneração recebida pelo franqueador

2.3.4.6.1 Franquia de distribuição

O franqueador tem sua remuneração básica recebida dos produtos que fabrica, muitas vezes não cobrando de forma explícita a taxa de franquia ou os *royalties*. Mais comum no varejo, é também usada por alguns tipos de serviços centralizados.

Deixa a conotação de que é uma franquia mais acessível financeiramente. É impossível para um franqueador ter um bom sistema de *franchising* e não cobrar taxa de franquia, *royalties* e taxa de publicidade. Além disso, muitas vezes o

franqueador, embutindo as receitas para implantar e administrar a rede no custo dos produtos fornecidos acaba aumentando a incidência de impostos sobre essas receitas.

2.3.4.6.3 Franquia pura

O franqueador tem sua rentabilidade advinda apenas dos *royalties* e das taxas de franquia. Não exerce nenhuma função de fornecimento e não recebe nenhum tipo de ganho sobre fornecimento de terceiros.

2.4.4.6.3 Franquia mista

O franqueador tem sua rentabilidade advinda tanto do fornecimento de produtos como dos *royalties* e das taxas de franquia. Esse tipo de franquia deixa clara a função de distribuição e as receitas para administrar a rede. A maioria dos franqueadores está nessa classificação.

2.3.4.7 Vantagens e desvantagens do franchising

Segundo Bernard (1993), o *franchising* deve ser analisado e concebido de modo diverso pelo franqueador e pelo franqueado, visando às conseqüências estratégicas por eles esperadas.

O franqueador, por sua vez, pode conceber a franquia como uma técnica capaz de alavancar o crescimento de seu negócio; como uma estratégia de

financiamento; como um contrato de cooperação comercial; como uma estratégia mercadológica diferenciada frente à concorrência.

Já o franqueado pode conceber a franquia como uma oportunidade de reconversão profissional; uma oportunidade de ter seu negócio assistido por especialistas; uma alternativa de investimento.

Segundo Hall e Dixon (1990), existem duas situações em que o sistema de *franchising* pode ser utilizado: (i) quando um negócio é concebido especificamente para se tornar franqueável, com o objetivo de gerar *royalties* para o detentor da marca (ii) quando uma empresa procura meios para conseguir uma distribuição mais ampla dos seus produtos. Neste caso, o *franchising* pode ser utilizado como um método alternativo de expansão, em relação à implantação de estabelecimentos próprios.

Como toda a alternativa estratégica para a concepção de um negócio, o *franchising* também apresenta suas vantagens e desvantagens ou limitações, tanto para os franqueadores como para os franqueado

2.3.4.7.1 *Vantagens para o franqueador*

- a) permite penetração de mercado rápida e intensiva. Poucas empresas têm condições de crescer agressivamente por meio de recursos próprios, pois isso, além de exigir investimentos significativos, aumenta sensivelmente a complexidade da gestão com pessoal próprio (MAURO, 1999);
- b) os franqueados, por terem investido no negócio, estão geralmente muito mais motivados do que uma administração profissionalizada contratada pelo franqueador. Além disso, o sucesso do empreendimento dependerá, muitas vezes, da independência financeira do franqueado (LEITE, 1990);

- c) permite a ocupação de pontos comerciais estratégicos, maior cobertura de mercado (CHERTO, 1989);
- d) fortalecimento da marca a partir da expansão do sistema e conseqüente divulgação num maior número de pontos de venda. O sistema possibilita, ainda, que os custos de propaganda e publicidade sejam rateados entre os franqueados, permitindo ampla divulgação da marca a um custo relativamente menor (LEITE, 1990);
- e) economia de escala com as compras em grandes quantidades, centralizadas pelo franqueador, visando a obter maior poder de negociação junto aos fornecedores (MAURO, 1999);
- f) maior eficiência na administração da rede, com os problemas do dia a dia sendo absorvidos pelo franqueador. Desta maneira, os recursos gerenciais do franqueador podem ser canalizados de forma mais eficiente na produção e desenvolvimento do produto ou serviço e demais fatores relacionados direta ou indiretamente à franquia (CHERTO, 1989).

2.3.4.7.2 Desvantagens para o franqueador

- a) quase todo franqueado, no início da operação, torna-se muito dependente do franqueador, seguindo criteriosamente todas as suas orientações e determinações. Com o passar do tempo, porém, o franqueado começa a conhecer mais o novo negócio, adquirindo uma maior confiança e, muitas vezes, contestando certas imposições e controles (CHERTO, 1989);
- b) perda parcial do controle. À medida que as distâncias aumentam, aumentam também os custos de supervisão das operações de seus franqueados (LEITE, 1990);

- c) com a transferência do *know-how* ao franqueado, corre-se o risco de que ele, uma vez completamente familiarizado com o sistema operacional, venda sua franquia e monte um negócio semelhante, por sua conta, em concorrência direta com o negócio do franqueador, desfrutando do conhecimento detalhado dos sistemas de administração e controle, das técnicas de operação, etc.. Mesmo que o contrato de franquia proíba esta atitude, o franqueado poderá colocar outra pessoa como gestora do novo negócio (LEITE, 1990);
- d) seleção inadequada dos franqueados, percebida, muitas vezes, após o início das operações (LEITE, 1990);
- e) nos negócios operados pelo sistema de franchising, o franqueador tem os direitos sobre a marca, mas não possui, fisicamente, o canal de distribuição, uma vez que o ponto de venda é de propriedade do franqueado. Esta condição básica poderá gerar problemas de indisciplina, em caso de divergências operacionais (HALL; DIXON, 1990).

2.3.4.7.2 *Vantagens para o franqueado*

- a) o franqueado inicia suas atividades utilizando uma marca que, quase sempre, é conhecida pelo público, transferindo para seu estabelecimento a credibilidade e a confiabilidade que o franqueador goza junto a esse público (HALL; DIXON, 1990);
- b) o franqueado não necessita, normalmente, qualquer experiência prévia de trabalho por conta própria ou na atividade específica que irá operar. Um treinamento completo para ele e seus funcionários, além de uma assistência permanente, poderá ser fornecido pelo franqueador (HALL; DIXON, 1990);

- c) o franqueado estará entrando num negócio que fora testado exhaustivamente pelo franqueador, inclusive na prática, a partir de uma ou mais unidades-piloto, o que reduz sensivelmente o risco do negócio (CHERTO, 1989);
- d) o franqueado poderá receber total assistência do franqueador para instalação e operação da loja, incluindo: escolha do ponto comercial da unidade, projetos arquitetônicos para instalação, assistência para aquisição de móveis, materiais e insumos necessários, supervisão das obras, treinamento completo, tanto para o franqueado quanto para seus funcionários, sistema de controle e administração geral da loja (CHERTO, 1989).

2.3.4.7.4 Desvantagens para o franqueado

- a) embora o franqueado seja legalmente independente do franqueador, este último exerce elevado grau de controle sobre o franqueado e sua atividade, podendo resultar em desentendimentos prejudiciais a ambas as partes (HALL; DIXON, 1990);
- b) um pressuposto básico do sistema é a sua padronização, o que impossibilita iniciativas por parte do franqueado sem prévia autorização do franqueador, especialmente no que diz respeito a desenvolvimento de novos produtos ou serviços, modificações nos procedimentos e alterações visuais e arquitetônicas no respectivo ponto de venda (CHERTO, 1989);
- c) limitação na venda do negócio por parte do franqueado sem anuência do franqueador, uma vez que o perfil do franqueado constitui fator fundamental para o sucesso do empreendimento (CHERTO, 1989);
- d) o franqueado é obrigado a pagar uma taxa permanente ao franqueador, a título de *royalties*. Num dado momento, ele poderá vir a ressentir-se por ter de

efetuar esses pagamentos e pensar que o franqueador pouco faz para merecer, principalmente quando seu estabelecimento estiver bem implantado, e o franqueador tiver menor envolvimento aparente na sua atividade (HALL; DIXON, 1990).

2.3.5 Aspectos legais do *franchising*

A primeira legislação específica sobre *franchising* surgiu no Brasil no final de 1994, sem contarmos a Resolução nº 35/92 do INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), discutida mais à frente, que admitiu especificamente o registro de contratos de *franchising* e permitiu a remessa dos royalties a franqueadores com sede no exterior (MAURO, 1999).

A Lei nº 8.955, de 15/12/94, além de definir o instituto no Brasil, determina a elaboração de uma Circular de Oferta de Franquia e estabelece outras providências. Por essa lei, o *franchising* passa a ser identificado como franquia empresarial e, apesar da mesma regular quase que exclusivamente os aspectos da oferta da franquia pelos franqueadores, veio trazer maior disciplina e seriedade a esse instrumento. Na época em que a lei foi promulgada, apenas cinco outros países tinham alguma legislação sobre *franchising* no mundo. Hoje, são mais de 20 (DAHAB, 1996).

A providência mais importante trazida por essa lei foi, sem dúvida, a Circular de Oferta de Franquia, documento inspirado no sistema norte-americano, que há bastante tempo institui a obrigatoriedade de entrega desse documento pelo franqueador para a comercialização de franquias. A versão brasileira da circular de oferta de franquia é menos rigorosa e burocrática que a americana, embora seja

bastante rígida com os franqueadores quando da apresentação de suas franquias aos candidatos (MAURO, 1999).

“A circular de Oferta de Franquia é um documento que permite ao candidato conhecer em profundidade a empresa franqueadora e seus sócios, antes de tomar qualquer decisão quanto à compra da franquia” (MAURO 1999, p. 116).

De acordo com Bonjuga (1990), a imposição legal da criação da circular de oferta de franquia representou um importante avanço para o aprimoramento do instituto no país. A circular deverá descrever o tipo de relação existente entre o franqueador e o franqueado dentro do sistema de *franchising*, definindo o papel de ambos na implantação e gestão do negócio, suas responsabilidades e direitos. Esse instrumento mostra também como os franqueadores deverão estruturar-se para utilizar o *franchising* como canal de distribuição de seus produtos ou serviços.

Mauro (1999) salienta que a circular de oferta de franquia não diminui a importância do contrato de franquia, que continua sendo o instrumento legal que regula a relação jurídica entre as partes, além dos princípios gerais do Direito, e deve constar como anexo da Circular de Oferta de Franquia.

Segundo Mendez e Lehnich (1991, p. 74), “o contrato é como a pedra principal de um edifício, a alavanca da mecânica da franquia, o que significa que deve ser exaustivo o suficiente para prever o máximo de situações possíveis às quais os envolvidos estejam sujeitos”.

Para que exista um contrato de franquia, é necessário que haja um franqueador e um franqueado: o franqueador deve dispor de um produto que tenha assegurada a comercialização, é uma empresa comercial. O franqueado é uma empresa individual ou coletiva que se forma com a finalidade de produzir e/ou comercializar o produto ou serviço (MARTINS, 1976).

Segundo Mauro (1999, p. 113), o contrato de franquia tem sua individualidade, que refletirá a operação e a relação específica de determinada empresa. Apesar da multiplicidade de opções, algumas cláusulas são sempre necessárias e obrigatórias para caracterizar o contrato de franquia, tais como as que determinam:

- a) concessões de franquia e uso da(s) marca(s);
- b) prazo e condições de renovação contratual;
- c) delimitação de território;
- d) direito e obrigações do franqueado;
- e) programas de treinamento;
- f) serviços prestados pelo franqueador;
- g) fornecimento de produtos e equipamentos;
- h) publicidade e marketing;
- i) controle da qualidade;
- j) taxas e verbas a serem pagas pelo franqueado;
- k) instrumento de fiscalização e controle;
- l) cessão de direitos e sua transferência;
- m) modificações no sistema;
- n) cancelamento ou rescisão contratual, entre outras.

Essas cláusulas contratuais, apesar de variáveis, são a base legal da relação jurídica do *franchising*, devendo cobrir todos os aspectos e características do negócio franqueado, como também definir direitos e obrigações das partes.

Buscou-se mostrar, no decorrer deste capítulo, alguns aspectos importantes para o conhecimento e utilização do sistema de *franchising*, destacando os conceitos e a evolução desta sistemática, tipos e características, as vantagens e

desvantagens do *franchising* para o franqueador e para o franqueado e seus aspectos legais.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A organização escolhida para o presente estudo é uma empresa da área da saúde mental, constituída por sete psiquiatras, que iniciaram suas atividades no ano de 1994.

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Desde o início de suas atividades, em 26 de setembro de 1994, o Prontopsiquiatria dedica-se inteiramente à prestação de serviços médicos especializados na área da saúde mental.

O nome Prontopsiquiatria foi escolhido em função do tipo de atendimento que era prestado, voltado ao atendimento psiquiátrico de pacientes internos da Clínica São José, intervenções de emergência, remoções e atendimento domiciliar. O Prontopsiquiatria estabeleceu uma parceria com a Clínica São José, que oferece a estrutura física e de apoio quando se faz necessária a internação psiquiátrica, disponibiliza também serviço de nutrição e dietética, suporte laboratorial, unidade de procedimentos e cuidados clínicos especiais, sistema de monitoração da função cerebral e mapeamento dinâmico cerebral, complexo hidroterápico, fisioterapia, terapia ocupacional, sala de jogos, ambientes de estar com lareira, televisão, vídeo e música, serviço de enfermagem integral, acomodações desde semi-privativas até quartos individuais, apartamentos e suítes.

No ano de 1995, o primeiro evento científico é organizado pela equipe de médicos do Prontopsiquiatria, com o tema “Emergências Psiquiátricas”. Este evento é marco inicial de diversas atividades com foco no ensino e na pesquisa.

Em 1998, o Prontopsiquiatria expande sua área de atuação para a Região do Vale do Rio dos Sinos na cidade de Novo Hamburgo/RS. Nesta sede, além do serviço de atendimento psiquiátrico, foi incluído o serviço de neurologia e eletroencefalografia.

Gradualmente o atendimento foi ampliado para as áreas da psicologia, atendimento de casal e família, terapia ocupacional, serviço social, nutrição, programa de internação (dependência química e depressão), programa de prevenção e qualidade de vida.

O primeiro planejamento estratégico da empresa foi realizado no ano de 1999. O negócio, missão, visão e princípios foram definidos, e os ambientes interno e externo foram analisados, permitindo um conhecimento mais preciso das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Em maio de 2002, o Centro Interdisciplinar em Saúde Mental – Cisame, sediado no bairro Moinhos de Vento é inaugurado. O Cisame incorpora ao Prontopsiquiatria uma nova visão de atendimento. A interdisciplinaridade passa a ser, então, o método de trabalho utilizado onde o atendimento é focado na visão de diversos profissionais da área da saúde mental.

No ano do décimo aniversário do Prontopsiquiatria/Cisame, mais precisamente em março de 2004, inaugura-se em Canoas uma nova sede, com a mesma formação interdisciplinar do Cisame-Moinhos de Vento.

O Prontopsiquiatria/Cisame possui atualmente um quadro de 60 profissionais atuando nas seguintes áreas: psiquiatria, neurologia, psicologia, nutrição, assistência social, dependência química, terapia ocupacional e administração.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

É fundamental apresentar o contexto da estrutura organizacional e as mudanças que estão sendo implementadas para o claro entendimento da gestão atual da instituição.

A estrutura hierárquica da empresa é composta, de forma *top down*, por um conselho diretor (sócios da empresa), por uma direção-geral (executivo principal) e, abaixo, por duas direções: uma diretoria técnica e uma diretoria administrativa. Após, estão situados os níveis tático e operacional conforme demonstra o organograma da figura 11:

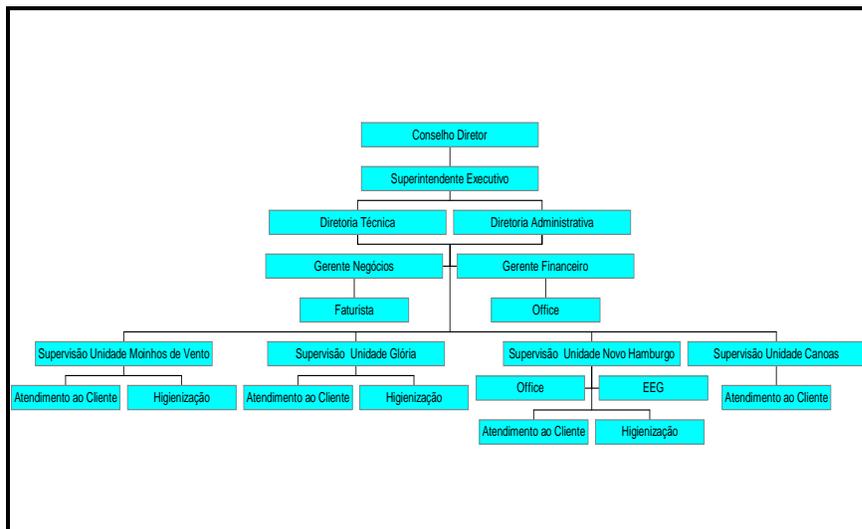


Figura 11 – Organograma do Prontopsiquiatria/Cisame

O atual modelo de gestão adotado pela empresa é caracterizado pelo alto grau de exigência por profissionalismo, em todos os sentidos, tanto na área técnica –

assistencial, quanto na área administrativa. Outra característica é o foco no cliente (paciente). Para tanto, a instituição tem envidado esforços que estão concentrados em oferecer um atendimento que supere as expectativas dos pacientes e familiares na busca da excelência do atendimento.

3.2.1 Serviços prestados pelo PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME

O Prontopsiquiatria/Cisame oferece serviços nas seguintes áreas da saúde mental:

Psiquiatria: Procedimento de Internação Hospitalar (estrutura da Clínica São José – Bairro Glória / POA), emergência 24h (na sede do Prontopsiquiatria Glória), pronto atendimento, atendimento domiciliar, remoções psiquiátricas, consulta com hora marcada (em todas as sedes), avaliações de psiquiatria clínica e psicoterapia.

Neurologia: Neurologia clínica, neuropediatria e neurologia do comportamento.

Psicologia: Psicoterapia de apoio, psicoterapia de orientação analítica, psicoterapia cognitiva comportamental, atendimento de casal e família, grupoterapia e avaliações psicométricas.

Serviço Social: Suporte e acompanhamento de casal e família.

Terapia Ocupacional: Acompanhamento terapêutico individual e em grupo, arteterapia e cineterapia.

Nutrição: dietoterapia, avaliação nutricional e reeducação alimentar.

Diagnóstico e Tratamento em Saúde Mental: Psicodiagnóstico, avaliação Neuropsicológica, orientação profissional, eletroencefalografia (sede de Novo Hamburgo) e laudos interdisciplinares.

O Prontopsiquiatria/Cisame possui, também, programas – ambulatoriais-especializados em transtornos afetivos, tratamento das adições, trauma e ansiedade, transtornos alimentares, neuropsiquiatria, infância e adolescência, transtornos psicóticos e programa de qualidade de vida.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico do Prontopsiquiatria formatado no ano de 1999 foi desenvolvido com o suporte de uma assessoria de planejamento, que auxiliou na definição do negócio, missão, visão e dos princípios e na análise dos ambientes interno e externo da época.

Após quatro anos, surge a necessidade de reestruturar o planejamento estratégico vigente, visto que a competitividade na área da saúde é cada vez maior e o cenário se apresenta em constantes modificações.

Formatou-se um grupo de trabalho (GT) composto pelo Superintendente Executivo, Diretores Administrativo e Técnico e pelos Gerentes Financeiro e de Negócios, que ficou responsável pela reestruturação do Planejamento Estratégico.

Definiu-se que o Planejamento Estratégico contemplaria um período de cinco anos, de 2003 a 2008.

O Grupo de Trabalho elaborou o plano de execução do Planejamento Estratégico, objetivando definir as etapas a serem cumpridas, seus responsáveis e os respectivos prazos de execução (ANEXO A).

Várias reuniões do GT de Planejamento Estratégico sucederam-se para que o mesmo seguisse rigorosamente as etapas propostas no Plano de Execução.

3.3.1 Definição de negócio

Segundo Lobato (1997), o posicionamento da empresa perante seu negócio pode ser simplificado em dois sentidos: amplo e restrito. Tendo em mente estes pensamentos, o GT pensou que definir o negócio como “atendimento em saúde mental”, seria uma visão míope, que negligenciaria o cliente e concentrar-se-ia apenas no foco curativo do serviço. O mesmo já não acontece quando a empresa se posiciona em relação às demandas ambientais, adotando a definição ampla do negócio, com o serviço passando a ser um dos meios de satisfazer as necessidades dos clientes.

Hoje, os clientes querem muito mais do que ser atendidos e tratados; eles buscam uma melhora em seu bem estar e qualidade de vida. Foi então que o GT definiu o negócio do Prontopsiquiatria/Cisame:

“Saúde mental e qualidade de vida”.

3.3.2 Definição de visão

Amparando-se nos conceitos já abordados de que visão é onde se quer chegar no futuro, uma intuição, um sonho ou uma vivência, acima dos objetivos específicos e que lhe serve de guia, definiu-se a visão da empresa:

“Ser um serviço privado de referência interdisciplinar em saúde mental e qualidade de vida do Rio Grande do Sul nos próximos cinco anos”.

3.3.3 Definição de missão

A missão é o papel desempenhado pela empresa em seu negócio, é a expressão da razão de sua existência (LOBATO, 1997). Sendo assim, o GT definiu como missão empresarial do Prontopsiquiatria/Cisame:

“Desenvolver e promover a saúde mental e a qualidade de vida através de centros interdisciplinares, a partir de uma perspectiva ética, humana e social”.

3.3.4 Definição de princípios

As ações dentro de uma empresa devem respeitar alguns princípios para que os objetivos de sua operacionalização sejam alcançados. Os princípios são os balizadores de todas as ações.

De acordo com Tavares (2000), quando os princípios são aplicados consistentemente, tornam-se hábitos comportamentais que capacitam a transformação fundamental de indivíduos, de relacionamentos e das organizações.

Valadares (2002), por sua vez, salienta que os princípios são bases de convicção nas quais as pessoas acreditam e sobre as quais agem e decidem.

Os princípios estabelecidos para a empresa são:

Humanismo - respeito às pessoas na sua individualidade (sigilo);

Ética Profissional - compromisso do profissional da saúde com seu código de ética profissional;

Foco no cliente – O cliente é a razão da nossa existência. Busca da excelência do atendimento e da assistência;

Qualificação dos profissionais – Aperfeiçoamentos contínuo;

Responsabilidade Social – Consciência indispensável.

3.3.5 Análise dos ambientes interno e externo

A finalidade desta abordagem é levantar um diagnóstico interno e externo da empresa buscando mostrar seus pontos fortes, fracos, suas oportunidades e ameaças. Estas informações servem para sinalizar a empresa quanto as suas atuais condições de competitividade no mercado, bem como proporcionar aos gestores, uma visão antecipada e com boa estrutura lógica sobre o provável comportamento de um conjunto de variáveis internas e externas.

As forças e fraquezas são inerentes à instituição analisada e referem-se ao ambiente interno.

As oportunidades e ameaças são inerentes ao cenário atual e referem-se ao ambiente externo.

Após o levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, através da técnica de *brainstorming*, o GT Planejamento Estratégico estruturou uma matriz (ANEXO B) a fim de verificar a relação destas variáveis e sua priorização.

3.3.6 Definição dos objetivos

Concluída a análise do ambiente, o GT do Planejamento Estratégico definiu os objetivos organizacionais. Eles têm por fim: orientar, guiar e motivar a empresa rumo a realização de sua missão. Daí a necessidade de analisar o ambiente antes de definir os objetivos, para que se possa conhecer as possíveis barreiras e os melhores caminhos a serem seguidos.

De acordo com Lobato (1997, p. 109) “os objetivos são resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão”.

A seguir, são descritos os objetivos estabelecidos para o Prontopsiquiatria/Cisame:

Objetivo I – Aumentar a receita em 5% a.a (ao ano) até o final de 2004.

Objetivo II – Aumentar a carteira de clientes potenciais em 12% até junho de 2004.

Objetivo III- Desenvolver e implantar um plano de Marketing e expansão da empresa até junho de 2004.

Objetivo IV – Buscar a padronização de todos os processos da empresa até dezembro de 2004.

Objetivo V – Ter o quadro de colaboradores mais adequado do setor de serviços de saúde mental até março de 2005.

3.4 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A finalidade das estratégias é estabelecer os caminhos que devem ser seguidos para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. A partir da priorização das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, definiram-se as principais estratégias a serem adotadas pela instituição. Elas foram divididas em duas macroestratégias, uma com o enfoque assistencial (Construir a Identidade do Prontopsiquiatria/Cisame) e outra com o administrativo (Crescer de forma auto-sustentável), conforme ilustra a figura 12.

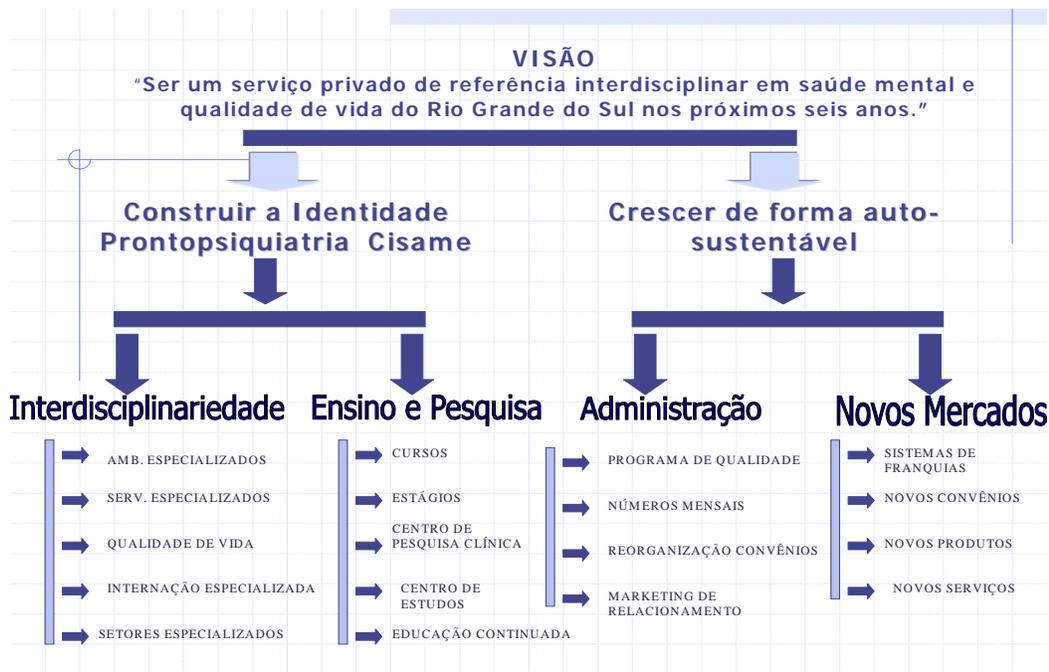


Figura 12 – Formulação das Estratégias do Prontopsiquiatria/Cisame

Oliveira (1998) sustenta que as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa: estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

A macroestratégia construir a identidade do Prontopsiquiatria/Cisame pode ser classificada como uma estratégia de manutenção, pois a empresa, além de querer continuar sobrevivendo, também pretende manter a posição conquistada até o momento.

A macroestratégia crescer de forma auto-sustentável, por sua vez, caracteriza-se como uma estratégia de crescimento, pois a empresa antecipa-se aos seus concorrentes através de desenvolvimentos de novas frentes de trabalho, ampliando, com isso sua área de atuação.

3.4.1 Macroestratégia assistencial

Construir a identidade Prontopsiquiatria/Cisame:

- a) Interdisciplinaridade (ambulatórios especializados, serviços especializados, qualidade de vida, internação especializada, setores especializados);
- b) Ensino e pesquisa (cursos, estágios, centro de pesquisa clínica, centros de estudos e educação continuada).

3.4.2 Macroestratégia administrativa

Crescer de forma auto-sustentável:

- a) administração (programa de qualidade, números mensais, reorganização dos convênios, marketing de relacionamentos);
- b) novos mercados (sistemas e franquias, novos convênios, novos produtos, novos serviços).

As duas macroestratégias foram desdobradas em quatro principais estratégias:

- a) consolidar a interdisciplinaridade como método e balizador das atividades Prontopsiquiatria/Cisame;
- b) estruturar a unidade de ensino e pesquisa do Prontopsiquiatria/Cisame;
- c) estruturar e fortalecer a área administrativa do Prontopsiquiatria/Cisame;
- d) buscar novos mercados.

Dados o cenário atual da empresa e a definição da macroestratégia “Crescer de forma auto-sustentável”, que contempla a busca de novos mercados, o próximo capítulo apresenta o método de elaboração do modelo piloto de *franchising* do Prontopsiquiatria/Cisame.

4 MÉTODO DE ELABORAÇÃO DO MODELO PILOTO DE *FRANCHISING*

Este capítulo apresenta o método utilizado para a elaboração do modelo piloto de *franchising*, desenvolvido à luz da teoria e de questionário aplicado aos gestores/sócios do Prontopsiquiatria/Cisame, com a finalidade de avaliar a potencialidade da implementação do *franchising* como estratégia de crescimento empresarial.

4.1 A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO ESPECÍFICO

O sucesso na criação ou expansão de um negócio depende basicamente de quatro etapas: a primeira consiste em identificar a oportunidade de negócio; a segunda, em coletar e analisar as informações sobre ele; a terceira, em desenvolver o conceito do negócio, e a quarta consiste em elaborar um plano para o empreendimento (DEGEN, 1989).

Sendo assim, estas serão as etapas desenvolvidas para a construção do modelo de *franchising*, conforme ilustra a figura 13.

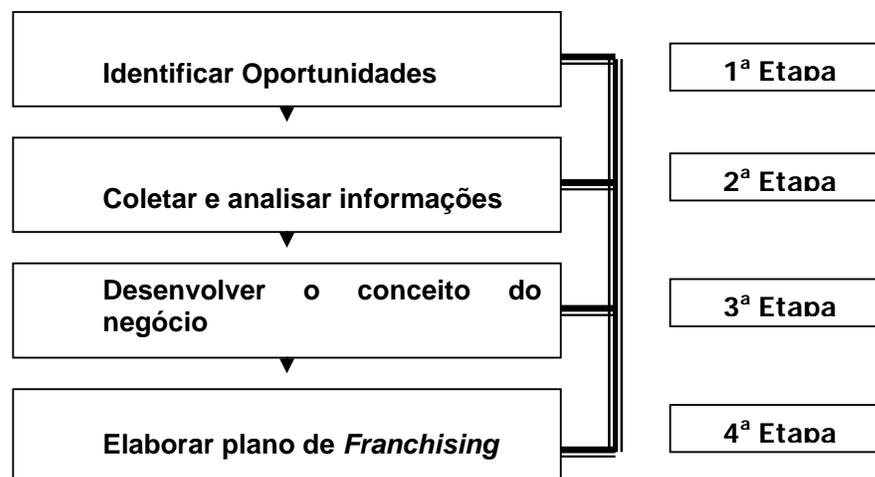


Figura 13 - Etapas de construção do modelo de *franchising*

O sistema de *franchising* não é para amadores. Para ingressar nele, é preciso fazer uma análise criteriosa dos elementos básicos à sua formatação, objetivando verificar se o negócio apresenta ou não condições básicas para franquear (PLÁ, 2001).

4.1.1 Identificando oportunidades

A identificação das oportunidades de mercado envolve basicamente dois fatores fundamentais: a predisposição em observar negócios, principalmente aqueles que permanecem obscuros para a maior parte das pessoas e onde está localizada grande parte das oportunidades. O outro fator é a criatividade, em que o empreendedor, a partir da observação e avaliação dos negócios feita na predisposição, começará a associar as observações dos mais diversos tipos e formas de empreendimento (RODRIGUES, 1998).

Para a identificação das oportunidades, é fundamental que seja realizada uma análise de mercado, que tem por objetivo a montagem de um cenário que propicie o entendimento das particularidades deste mercado.

Segundo Porter (1989), a análise de mercado exige grande volume de dados, alguns dos quais sutis e de difícil obtenção. A essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar uma empresa ao meio ambiente, sendo o aspecto principal do meio ambiente da empresa os concorrentes diretos ou indiretos.

Ainda segundo Porter (1989), o grau de concorrência em uma empresa depende de cinco forças competitivas. O conjunto destas forças determina o

potencial de lucro final na empresa, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

A chave para o desenvolvimento de uma estratégia de penetração em um novo mercado é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento destas fontes subjacentes de pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos do mercado, indicam o melhor posicionamento, explicita as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e destaca as áreas em que as tendências do mercado são da maior importância, quer como oportunidade, quer como ameaças (PORTER, 1989).

O negócio da empresa Prontopsiquiatria/Cisame foi avaliado com profundidade através do Planejamento Estratégico. O Planejamento permitiu a avaliação e a correção de pontos falhos apresentados pelo negócio e, também, a identificação dos pontos fortes e a maneira de melhor explorá-los como vantagem competitiva.

Na operacionalização do Planejamento Estratégico, o grupo de trabalho utilizou a técnica de *Brainstorming* para listar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Estas foram pontuadas por grau de importância e relacionadas entre si, a fim de se obter a priorização das ações a serem conduzidas.

No rol de priorização das oportunidades, o crescimento da empresa através da utilização da sistemática de *franchising* aparece em segundo lugar, fato este que foi amplamente discutido em inúmeras reuniões de diretoria e encontros do grupo de trabalho do planejamento estratégico.

A utilização do *franchising* surge como estratégia de crescimento empresarial, visto que a procura por serviços na área da saúde mental vem apresentando um crescimento significativo, o que justifica a ampliação dos canais de distribuição. Além

disso, são poucas as empresas que utilizam a metodologia da interdisciplinaridade como balizador de suas ações, fato este que é um diferencial competitivo do Prontopsiquiatria/Cisame.

4.1.2 Coletando e analisando as informações

Após a identificação da(s) oportunidade(s), a etapa seguinte é a análise da franqueabilidade, que tem por objetivo avaliar a viabilidade da sistemática de *franchising*, verificando se o negócio apresenta ou não condições básicas para franquear.

De acordo com Sampaio (1999), coletar dados é juntar informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos. Na prática, a coleta de dados consistirá em por em andamento os procedimentos planejados para os objetivos, obedecendo ao cronograma estabelecido pelo pesquisador.

Nesta pesquisa, será utilizado, como fonte de coleta de dados, o questionário desenvolvido para avaliar o potencial das empresas para utilizar o *franchising* como estratégia de crescimento (Apêndice B), que está dividido em três partes, como ilustra a tabela 2.

Tabela 2 – Estrutura do questionário de avaliação para potenciais franqueadores

Estrutura	Assuntos	Perguntas
Parte a	Variáveis de decisão e vantagem competitiva	01, 02, 03, 04 e 05
Parte b	Avaliação da empresa/negócio	06, 07, 08, 09, 10, 11, 12 e 13
Parte c	Avaliação do canal de distribuição	14, 15, 16, 17 e 18

A primeira parte do questionário foi elaborada a partir da utilização da técnica *focus group*, onde reuniões foram desenvolvidas com os “donos” do negócio, a fim de se obter informações relacionadas ao serviço a ser franquado e suas vantagens

competitivas. As reuniões foram coordenadas pela pesquisadora, que, em posse das informações, estruturou o questionário, o qual foi validado através de um pré-teste aplicado a dois sócios. As adequações do instrumento de pesquisa foram feitas conforme as dificuldades apontadas pelos entrevistados. O questionário definitivo foi, então, aplicado nos sete sócios da empresa.

A seguir, os resultados obtidos na primeira parte do questionário são apresentados e analisados:

A primeira pergunta do questionário foi elaborada com o objetivo de verificar junto aos sócios gestores do negócio sua visão quanto à possibilidade de ampliação dos negócios. Conforme demonstra a figura 14, 100% dos entrevistados entendem que a empresa apresenta grandes possibilidades de expansão.

Oliveira (1998) ressalta que o processo de ampliação dos negócios deve ser planejado, pois, caso contrário, pode haver absorção por outras empresas. Assim, a não-expansão na hora certa pode provocar tal perda de mercado que a única solução acaba sendo também a venda ou associação com empresas de maior porte. Estes fatos indicam a necessidade de que a empresa mantenha um acompanhamento constante do seu vetor de crescimento e de que seja executado um planejamento correto de cada fase do processo de expansão.

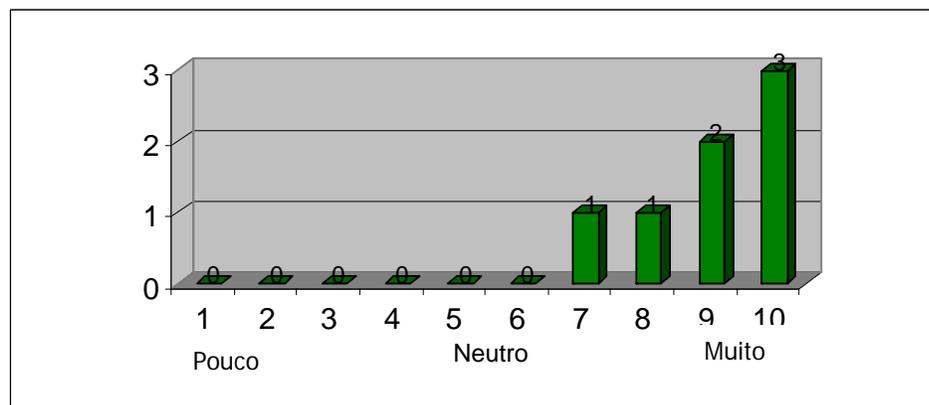


Figura 14 – Condições de ampliação de negócios

A questão 2 refere-se à potencialidade de permanência da empresa no mercado. Este potencial de permanência apresenta-se como uma vantagem competitiva conforme ilustra a figura 15, visto que, no atual ritmo de mudanças ambientais, as ameaças são constantes.

Contrariamente, Oliveira (1998) sustenta que nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Por essa razão, todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto-mercado e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

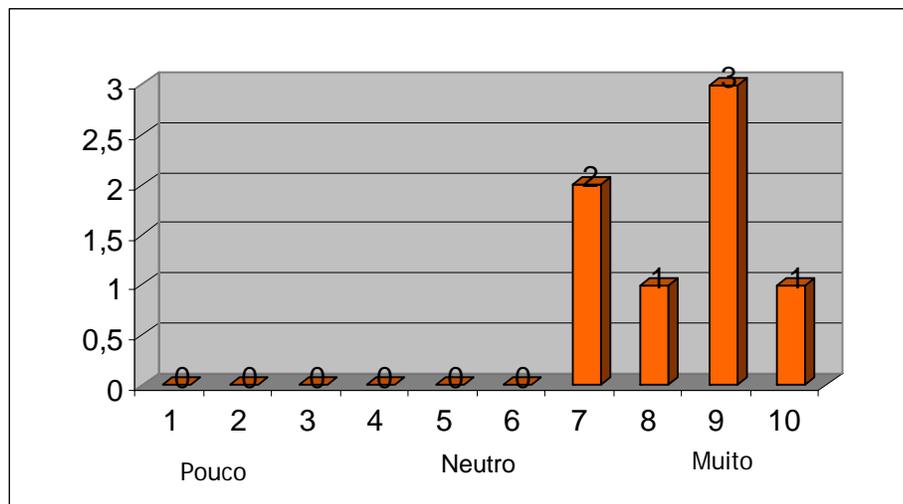


Figura 15 – Potencial de permanência no mercado

A terceira pergunta questiona a dependência da empresa com importações, subsídios governamentais ou outras variáveis fora de seu controle e vitais para a sua sobrevivência. Conforme ilustra a figura 16, a dependência da empresa em relação a estas variáveis é muito fraca ou quase nula, visto que a área da saúde mental

privada não necessita de nenhum incentivo governamental e a prestação do serviço não depende de insumos / matéria prima.

Desta forma, a sobrevivência e o sucesso das empresas que apresentam dependência de variáveis fora de seu controle exige um esforço permanente de monitoramento dos ambientes externo e interno (PAGNOCELLI; VASCONCELLOS, 1992).

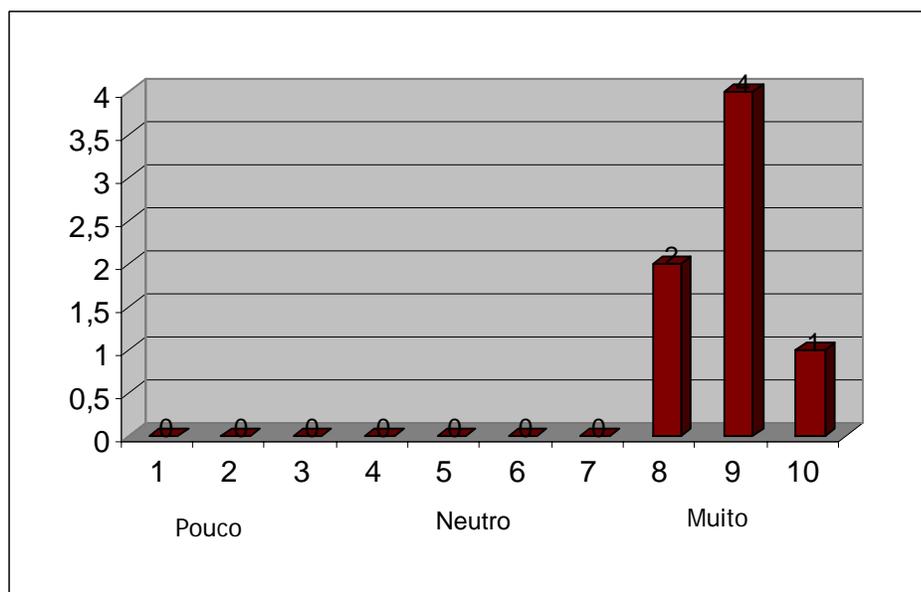


Figura 16 – Dependência de importações, subsídios governamentais ou outras variáveis vitais para a sobrevivência.

A quarta questão identifica as razões pelas quais os sócios gestores utilizariam o sistema de *franchising* na empresa. Conforme ilustra a figura 17, o *know how* da equipe assistencial foi indicado como razão mais importante da utilização do sistema, seguido da credibilidade da marca no mercado e do *know-how* da equipe administrativa.

De acordo com Plá (2001), franquear um negócio é trabalhoso e exige, acima de tudo, muita responsabilidade. No *franchising*, além da marca ser conhecida, é uma exigência que o franqueador tenha desenvolvido um *know how* de todo o seu processo e que, pela experiência adquirida com a operação da unidade piloto, possa

dar toda a assistência e treinamento necessários ao franqueado, antes e depois da abertura da franquia.

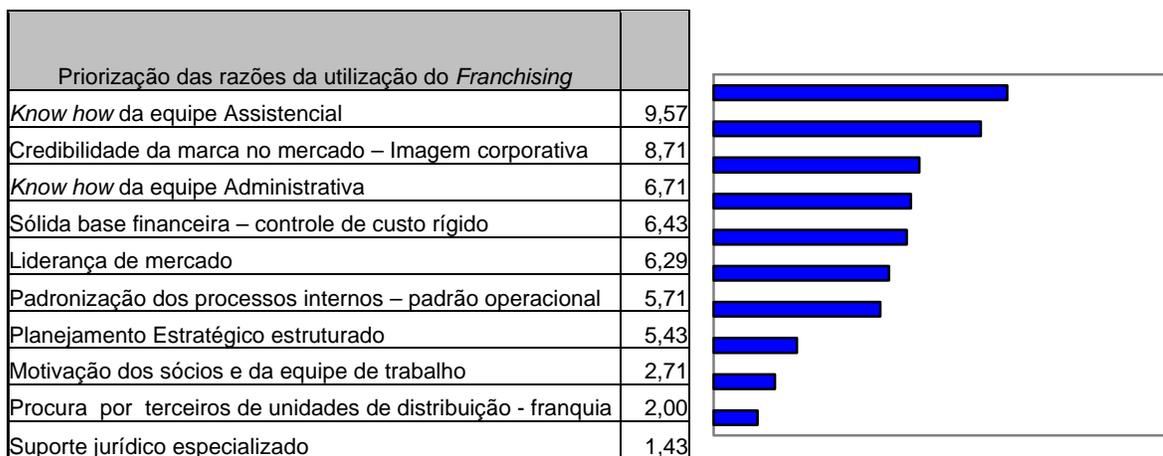


Figura 17 – Priorização das razões da utilização do *Franchising*

Os sócios gestores indicaram as principais vantagens competitivas da empresa, destacando, conforme ilustra a figura 18, a qualificação dos profissionais e o método de trabalho utilizado, ou seja, a interdisciplinaridade, seguidos da credibilidade da marca e qualidade do atendimento.

Diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a empresa ou mercado, é considerado uma vantagem competitiva.

Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades; serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões (PORTER, 1996).

Porter (1996, p. 52) explica que, em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões:

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação

proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

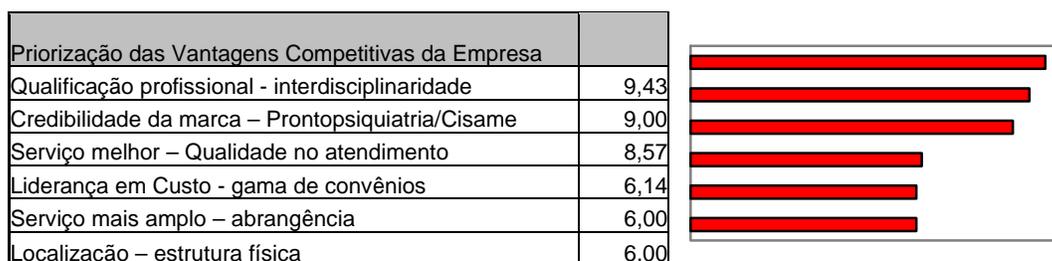


Figura 18 – Priorização das vantagens competitivas da empresa

As partes b e c do questionário foram adaptadas do modelo proposto por Mauro (1999) em seu livro Guia do Franqueador. Cada pergunta tem uma ponderação que identificará o seu grau de importância no resultado final. As notas de cada resposta (APÊNDICE B) e a ponderação de cada pergunta (tabela 3 e 4) são multiplicadas gerando a nota da questão. Na aplicação do questionário aos sócios, as notas de cada resposta e a ponderação das questões foram ocultadas para que não interferissem nos resultados da pesquisa.

Tabela 3 - Questões da parte b do questionário e suas respectivas ponderações

Parte b – Avaliação da sua empresa / negócio		
Nº questão	Questão	Ponderação
06	Tempo de atuação da sua empresa no mercado	1,5
07	Posição da sua empresa em relação aos concorrentes	2,0
08	Os resultados reais (não contábeis) da sua empresa nos últimos 5 anos	2,0
09	Como está estruturada a empresa	2,0
10	Características da empresa	1,5
11	Qual a dependência da sua empresa em relação a uma pessoa em específico	1,5
12	Quais os recursos disponíveis para investir numa nova estratégia de crescimento	2,0
13	Sazonalidade do seu negócio	1,5

Tabela 4 – Questões da parte c do questionário e suas respectivas ponderações

Parte c – Avaliação do seu canal de distribuição		
Nº questão	Questão	Ponderação
14	Unidade exclusiva de distribuição	1,5
15	Resultado da unidade exclusiva de distribuição nos últimos 3 anos	2,0
16	Investimento necessário para implantar uma unidade de distribuição	2,0
17	Ponto comercial para a unidade de distribuição	2,0
18	A operação da unidade de distribuição	1,5

O questionário, de acordo com Mauro (1999), propõe a seguinte forma de pontuação, conforme ilustra as tabelas 5 e 6.

Tabela 5 – Pontuação para quem tem a empresa funcionando

> 200 pontos	Alto potencial de sucesso
De 100 a 200 pontos	Precisa atuar no negócio e no sistema antes de franquear
< 100 pontos	Seu negócio em si corre riscos; portanto não pense em franquear agora

Tabela 6 – Pontuação para quem não tem a empresa/franquia funcionando

> 150 pontos	Alto potencial de sucesso
De 50 a 150 pontos	Precisa atuar no negócio e no sistema antes de franquear
< 50 pontos	Seu negócio em si corre riscos; portanto não pense em franquear agora

Conforme mostra a tabela 7, os resultados da pesquisa revelam que na sua totalidade, ou seja, que para 100 % dos pesquisados, a empresa foco do estudo possui alto potencial de sucesso, considerando que não possui nenhuma unidade de franquia em funcionamento.

Tabela 7 – Pontuação Obtida das partes b e c do questionário

Questionário	Pontuação
n= 1	158
n= 2	175
n= 3	240
n= 4	185
n= 5	175
n= 6	165
n= 7	230

Frente ao acima exposto, observa-se que a empresa apresenta grandes chances de sucesso na utilização da sistemática de *Franchising* como estratégia de crescimento empresarial. Porém é de extrema importância que, após a análise de viabilidade, seja desenvolvido o conceito do negócio para posterior elaboração do plano de *franchising*.

4.1.3 Desenvolvendo o conceito do negócio

Após a identificação da oportunidade de negócio e a coleta de informações sobre sua viabilidade, é necessário ordenar estas informações em um conceito, que deve descrever claramente a necessidade do grupo de clientes a que se pretende atender com algo – produto ou serviço (DEGEN, 1989).

O negócio definido no planejamento estratégico do Prontopsiquiatria/Cisame engloba o conceito de saúde mental e qualidade de vida, sendo estes dois conceitos os pilares de todas as atividades/produtos desenvolvidas pela empresa.

Nesta etapa do desenvolvimento do conceito de negócio, buscou-se conceituar de forma clara os principais produtos/serviços que seriam franqueados, bem como o método de trabalho a ser utilizado no seu desenvolvimento.

CONCEITO DO NEGÓCIO: Conjunto de serviços para desenvolver, tratar e promover a saúde mental e a qualidade de vida.

FILOSOFIA: Saúde Mental e Qualidade de Vida.

METODOLOGIA: Interdisciplinariedade.

SERVIÇOS A SEREM FRANQUEADOS: Ambulatórios especializados em transtornos afetivos, tratamento das adições, trauma e ansiedade, transtornos alimentares, neuropsiquiatria, infância e adolescência, transtornos psicóticos e programa de qualidade de vida.

4.1.4 Elaborando o plano de franchising

O plano de *franchising* proposto para a unidade piloto foi estruturado a partir do *know-how* da equipe assistencial e administrativa e da credibilidade da marca. Esta base de sucesso fará a transferência de recursos para os franqueados, conforme ilustra a figura 19.

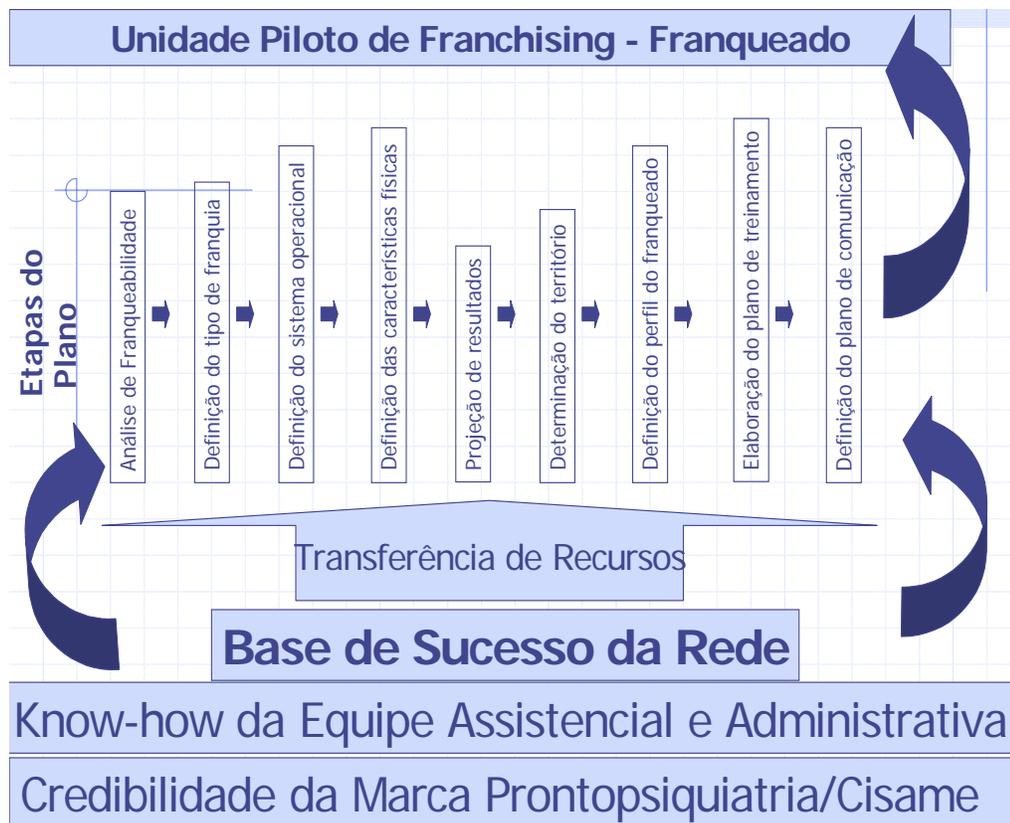


Figura 19 – Estrutura do plano de *franchising* Prontopsiquiatria/Cisame

Foi utilizada a metodologia 5W1H para definir as etapas do plano de

franchising. Esta metodologia permite visualizar de forma clara, as etapas a serem desenvolvidas (o que?), de que forma serão realizadas (como?), quem se responsabilizará pela execução (quem?), em que períodos serão realizadas (quando?) em que local (onde?) e qual o objetivo do plano (por quê?), conforme ilustra a figura 20.

Plano de Franchising		
ETAPAS A SEREM DESENVOLVIDAS		
1	O Que	Analisar a franqueabilidade
	Como	Através de aplicação de questionários
	Quem	Pesquisadora
	Quando	Novembro de 2003
	Onde	Prontopsiquiatria/Cisame
	Por que	Verificar o potencial da empresa
2	O Que	Definir o tipo de franquia
	Como	Através do estudo da teoria
	Quem	Pesquisadora
	Quando	Março 2004
	Onde	Prontopsiquiatria/Cisame
	Por que	Caracterizar atuação
3	O Que	Definir o sistema operacional
	Como	Através de estudo da teoria e da capacidade da empresa
	Quem	Sócios e Pesquisadora
	Quando	Abril 2004
	Onde	Prontopsiquiatria/Cisame
	Por que	Padronizar processos e métodos a serem utilizados
4	O Que	Definir características físicas
	Como	Através de estudos de layout e estrutura física desejada
	Quem	Sócios e pesquisadora
	Quando	Abril 2004
	Onde	Prontopsiquiatria/Cisame
	Por que	Caracterizar a estrutura da franquia
5	O Que	Projetar resultados
	Como	Através de análise econômica financeira
	Quem	Pesquisadora e contador
	Quando	Maio 2004
	Onde	Prontopsiquiatria/Cisame
	Por que	Prever resultados da operação de <i>franchising</i>
6	O Que	Determinar território
	Como	Através de estudo de mercado
	Quem	Pesquisadora e sócios
	Quando	Maio 2004
	Onde	Prontopsiquiatria/Cisame
	Por que	Delimitar área de atuação
7	O Que	Definir perfil do franqueado
	Como	Através de estudo das características/habilidades desejadas
	Quem	Sócios e pesquisadora
	Quando	Maio 2004
	Onde	Prontopsiquiatria/Cisame
	Por que	Recrutar o franqueado ideal

Continua

Continuação

8	O Que	Elaborar plano de treinamento
	Como	Desenvolvendo manuais e organizando etapas de desenvolvimento
	Quem	Pesquisadora e sócios
	Quando	Junho 2004
	Onde	Prontopsiquiatria/Cisame
	Por que	Capacitar e desenvolver franqueados
9	O Que	Definir plano de comunicação
	Como	Através do estudo de ferramentas de marketing
	Quem	Pesquisadora e Gerente de negócios
	Quando	Julho 2004
	Onde	Prontopsiquiatria/Cisame
	Por que	Estabelecer estratégias a serem utilizadas

Figura 20 – 5W1H das etapas do plano de *franchising* do Prontopsiquiatria/Cisame

Planejar a expansão de seu negócio, determinando números, prazos, responsabilidades e ações são imprescindíveis para a construção de uma franquia sólida e sustentável. O crescimento de forma planejada e estruturada permite administrar de forma eficaz todas as variáveis existentes no processo de expansão (PLÁ, 2001).

Tendo em vista o desenvolvimento das etapas de planejamento do modelo de unidade piloto de *franchising* para o Prontopsiquiatria/Cisame, o próximo capítulo apresentará o modelo piloto de *franchising* apoiado em sua gestão estratégica e operacional.

5 MODELO PILOTO DE FRANCHISING

5.1. ESTRUTURA DO MODELO DE FRANCHISING

Após a análise de franqueabilidade, o modelo piloto de franchising foi estruturado da seguinte forma:

5.1.1 Definição do tipo de franquia a ser adotado

Nesta etapa, buscou-se avaliar os tipos de franquia existente e escolher o que melhor se adapta ao negócio do Prontopsiquiatria/Cisame.

Dentro da segmentação do sistema de *franchising* pelo tipo de participação do canal de distribuição, optou-se pela franquia de prestação de serviço, que tem como objetivo principal a criação de um canal exclusivo para a expansão da prestação de serviços, onde o modelo desenvolvido inicialmente é multiplicado criando a figura central do patrocinador de serviços conforme ilustra a figura 21.

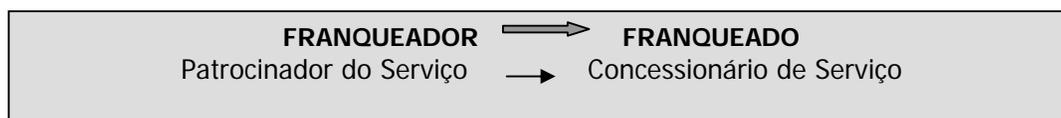


Figura 21 – Franquia de prestação de serviço

De acordo com o tipo de negócio do franqueador, optou-se pelo serviços de pessoa jurídica, onde o público-alvo do franqueador (Prontopsiquiatria/Cisame) são empresas.

Na segmentação de acordo com o tipo de ponto comercial, a franquia individual foi a escolhida, pois, nesta modalidade, o ponto comercial será definido

especialmente para este fim, sem qualquer vinculação com o negócio anterior existente e sem divisão de espaço com outras franquias.

Na segmentação de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada, optou-se pela utilização da modalidade de franquia de 3ª geração. Esta classificação, de 1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª gerações representa a evolução do sistema de franchising e o nível de integração do franqueador com sua rede.

Na franquia de 3ª geração, o franqueador, além de desenvolver o serviço, desenvolve também a operação do próprio negócio, passando ao franqueado maior segurança e garantindo, com isso, maior competitividade no seu mercado e maior controle nos padrões de gestão das unidades.

Na segmentação de acordo com o processo de expansão da rede, as franquias são classificadas de acordo com o grau de controle desejado sobre os franqueados e o sistema de expansão da rede.

Inicialmente, a modalidade de acordo com o processo de expansão escolhido para o Prontopsiquiatria/Cisame é a franquia unitária, que concede ao franqueador o direito de implantação e operação de uma unidade específica, em determinado local exclusivo conforme os planos do franqueador.

Na segmentação de acordo com o tipo de remuneração recebida pelo franqueador, a modalidade a ser utilizada é a franquia mista, onde o franqueador (Prontopsiquiatria/Cisame) tem sua rentabilidade advinda tanto do fornecimento de serviços como dos *royalties* e das taxas de franquia.

5.1.2 Definição do sistema operacional da rede

O sistema operacional é o balizador da relação entre franqueador e franqueado, pois define os serviços que serão prestados a seus franqueados, por sua conta ou por terceiros contratados.

Inicialmente, o Prontopsiquiatria/Cisame disponibilizará a prestação dos seguintes serviços de apoio operacional:

- a) análise e seleção do ponto comercial – identificação, junto ao mercado, dos pontos de carência e demanda de serviços em saúde mental;
- b) suporte no projeto arquitetônico e de decoração – realização de estudo de fluxos e definição de número de salas necessárias para atendimento;
- c) suporte pré-operacional ao franqueado – orientação e acompanhamento das etapas que antecedem a abertura da unidade;
- d) treinamento operacional e gerencial – desenvolvimento e treinamento de funcionários administrativos e corpo assistencial, com o objetivo de capacitá-los na execução dos padrões desenvolvidos pelo franqueador;
- e) assistência em publicidade – elaboração e coordenação das divulgações da marca junto ao mercado;
- f) suporte na gestão da franquia – acompanhamento sistemático e orientação quanto aos aspectos gerenciais da unidade franqueada;
- g) centralização de compras – disponibilização da central de compras da rede, garantindo a aquisição de produtos padronizados e com preços competitivos.

A definição do sistema operacional é a base para a confecção posterior do contrato de franquia, visto que mostra claramente as relações dentro e fora do sistema.

5.1.3 Definição das características físicas das unidades franqueadas

Quanto às definições das características físicas da unidade franqueada, definiu-se inicialmente alguns requisitos fundamentais para o projeto arquitetônico e *layout* da estrutura física:

- a) sala para atendimento, com espaço pré-determinado para maca (utilizado pelo neurologista) e balança (utilizado pela nutricionista);
- b) sala para atendimento infantil: com espelho, mesa pequena, quadro para desenho;
- c) sala para atendimento em grupo: com espaço para o atendimento de 5 a 7 pessoas;
- d) salas para atendimento individual ou de casal com perfeita vedação acústica;
- e) sala de reuniões (que poderá ser utilizada para desenvolvimento de atividades de terapia ocupacional);
- f) recepção, sala de espera e sanitários.

Os móveis e utensílios utilizados na decoração da unidade deverão atender o padrão de cor definido na logomarca da empresa conforme ilustra a figura 22, ou seja, o azul índigo e o cinza claro.



Figura 22 – Logomarca do Prontopsiquiatria/Cisame

5.1.4 Projeção dos resultados do franqueador e do franqueado

Nesta etapa, são avaliados os resultados potenciais para os futuros franqueados e para o franqueador, de acordo com o potencial de unidades abertas e

de faturamento por unidade. Este estudo econômico financeiro é fundamental para qualquer franqueador, visto que estas projeções serão utilizadas também como base para a definição de taxas a serem cobradas dos franqueados.

A remuneração do franqueador será realizada através das seguintes taxas:

- a) taxa de franquia – taxa de ingresso no sistema que garante ao franqueado um direito de exploração, ou de prioridade de abertura de novas unidades, num determinado território, por certo período de tempo. Esta taxa está relacionada com o potencial de retorno do negócio, e nela são inclusos os treinamentos ao franqueado e as despesas de acompanhamento da implantação de sua unidade. Esta taxa ficou definida no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), conforme projeção de resultado (APÊNDICE C). Será válida pelo prazo do contrato (cinco anos) e sua renovação exigirá um novo pagamento de taxa de franquia.
- b) taxa de *royalties* ou taxa de administração – Esta taxa será cobrada após a implantação, como remuneração adicional, para cobrir os custos do franqueador no que se refere ao acompanhamento do franqueado e aprimoramento dos negócios para a rede. A taxa de administração cobrada inicialmente será de 3% da receita operacional. Este valor foi estipulado levando-se em conta as taxas praticadas no mercado, que variam de 3% a 10% (Fonte ABF).
- c) verba de publicidade – verba institucional recebida pelos franqueados, que constitui um fundo de publicidade da rede. Esta verba tem como principal objetivo desenvolver a marca e conscientizar os consumidores sobre a qualidade do serviço oferecido pela empresa. O percentual para a verba de publicidade será de 0,5% da receita operacional em virtude do tipo de negócio

do Prontopsiquiatria/Cisame, que apresenta algumas limitações de divulgação e *marketing*, devido a atuação na área da saúde mental.

Partiu-se de valores iniciais de taxas de franquia, *royalties* e publicidade (taxas praticadas no mercado) para a projeção estimada e avaliação dos resultados do franqueado e franqueador (APÊNDICE C).

5.1.5 Determinação do território da unidade franqueada

O conhecimento abrangente do mercado em que se atua oferece ao franqueador condições de avaliar quantas unidades podem ser implantadas em cada território, o que determina o planejamento de expansão da sua rede.

O modelo de *franchising* que se propõe neste trabalho apresenta algumas características que devem ser levadas em consideração quando se refere à determinação de território, principalmente por estar vinculado a uma empresa da área da saúde mental, cujo trabalho está relacionado a uma demanda específica e a uma condição de consumo.

Desta forma, não se pretende definir um território específico de atuação da unidade do Prontopsiquiatria/Cisame, mas sim criar uma condição de prioridade de abertura de novas unidades de acordo com o mercado e com as necessidades dos consumidores.

5.1.6 Definição do perfil do franqueado padrão

Por tratar-se de uma franquia na área da saúde mental, o processo de captação e seleção dos franqueados difere das demais modalidades de franquia, por

prestar-se um serviço de assistência que exige uma formação e uma capacitação comprovada.

A definição do perfil do franqueado ideal foi estruturada a partir de algumas características julgadas como essenciais para o desenvolvimento da parceria, entre elas:

- a) grupo de Sócios com graduação e especialização em áreas afins da saúde mental (psiquiatria, neurologia, psicologia, serviço social, terapia ocupacional);
- b) candidatos devidamente registrados em seus conselhos profissionais e sem nenhum impedimento de ordem ética, profissional ou criminal;
- c) experiência comprovada de cinco anos na área da saúde mental;
- d) conhecedor/ residente na região onde a unidade será instalada;
- e) habilidade de liderança – exigido para o sócio gerente;
- f) dedicação exclusiva do sócio gerente (40 horas /semana);
- g) condições de preencher os requisitos financeiros para o investimento inicial (pagamento de taxas previstas, etc.).

5.1.7 Definição do plano de treinamento

O plano de treinamento é essencial para assegurar a qualidade do serviço prestado pela rede. O planejamento do que deve ser compreendido pelos novos colaboradores é imprescindível para a manutenção dos padrões de qualidade necessários ao sistema de *franchising*.

Sendo assim, estruturou-se dois programas de treinamento, ambos com a finalidade de desenvolver e avaliar o potencial franqueado.

O primeiro, destinado ao grupo assistencial (APÊNDICE D), no qual será abordada a metodologia utilizada no atendimento interdisciplinar, tipos de tratamento, triagem, encaminhamentos e acompanhamentos terapêuticos. O segundo, destinado ao grupo administrativo (APÊNDICE E), onde serão abordados os aspectos administrativos e de atendimento ao cliente.

5.1.8 Definição do plano de comunicação

O plano de comunicação é considerado um dos segredos do sucesso do sistema de *franchising*, pois divulga a marca e o conceito que está por trás dela.

O plano deverá estar bem estruturado a fim de que cumpra com o seu papel e que utilize a verba disponibilizada da melhor forma possível, fato este que será cobrado pelo franqueador por dispor mensalmente verba para tal fim.

O plano de comunicação estruturado para a unidade piloto do Prontopsiquiatria/Cisame contemplará as seguintes atividades:

- a) pesquisa de planejamento – comunicação da marca, do conceito e do serviço a ser oferecido;
- b) *merchandising* – manual de operação, manual de recursos humanos, projeto de arquitetura e comunicação visual, uniformes e folder de divulgação;
- c) assessoria de imprensa – comunicação interna, inauguração da unidade e comunicação dirigida.

Resumidamente, a formatação do modelo de *franchising* apresenta as seguintes características que compõem sua estrutura básica conforme demonstra a figura 23.

Especificação	Características
Tipo de franquia	Franquia de prestação de serviços de pessoa jurídica, individual, de 3ª geração, unitária e mista
Sistema operacional	Análise na seleção do ponto comercial Suporte no projeto arquitetônico Suporte pré-operacional Treinamento operacional e gerencial Assistência em publicidade Suporte na gestão da franquia Centralização de compras Supervisão de operações
Características físicas	Número de salas conforme a demanda e o tipo de serviço a ser desenvolvido Decoração, moveis e utensílios com cores padrão
Taxa de franquia	R\$ 5.000,00
Taxa de <i>royalties</i>	3% da receita operacional
Verba de publicidade	0,5 % da receita operacional
Território	indefinido
Perfil do franqueado	Qualificação – graduação na área Registrado no respectivo conselho de classe Experiência de 5 anos na área Residente na região Dedicação exclusiva e liderança Capacidade de preencher requisitos financeiros
Treinamento	Assistencial e administrativo
Plano de comunicação	Pesquisa de planejamento <i>Merchandising</i> Assessoria de imprensa

Figura 23 - Características do modelo de *franchising* do Prontopsiquiatria/Cisame

Esta estrutura básica utiliza-se dos seguintes instrumentos de implantação que servem de suporte para a operacionalização do sistema: manuais para o franqueado, contrato de franquia e circular de oferta de franquia.

- a) manuais para o franqueado: é considerado um dos documentos mais importantes para a operacionalização correta de uma unidade. O manual não é estático; ele precisa ser atualizado constantemente, de acordo com as mudanças que ocorrem na rede, caso contrário a franquia fica engessada. Por conter todas as informações relativas aos segredos do negócio, no qual o franqueador transmite seus conhecimentos ao franqueado, o manual é protegido pelo direito autoral (PLÁ, 2001).

Para a operacionalização da unidade piloto formatou-se inicialmente dois tipos de manuais: o manual de operações da franquia, que contém todas as informações referentes às regras de operação e seus aspectos administrativos e financeiros (APÊNDICE F), e o manual assistencial, que contém, de forma clara e ordenada os parâmetros de assistência ao paciente, divididos por área de atuação (APÊNDICE G);

- b) contrato de franquia: instrumento que estipula o prazo e todas as condições para a exploração da franquia. O modelo de contrato de franquia foi elaborado por uma assessoria jurídica especializada (APÊNDICE H);
- c) circular de oferta de franquia: instrumento que permite ao candidato conhecer com profundidade a empresa franqueadora e seus sócios antes de tomar qualquer decisão quanto à parceria (APÊNDICE I). Na entrega da circular de oferta, será exigida do candidato a assinatura de um termo de confidencialidade, para evitar que as informações circulem no mercado (APÊNDICE J).

5.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DO MODELO

A estrutura interna para a gestão do sistema de *franchising* parte de uma constituição simplificada de organograma, devido ao tamanho da empresa Prontopsiquiatria/Cisame (figura 24).

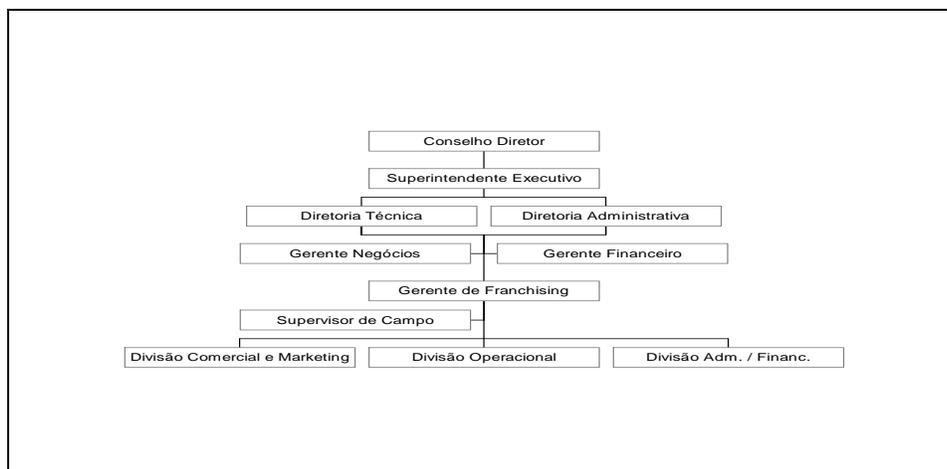


Figura 24 – Estrutura Organizacional de gerenciamento da unidade piloto de *franchising* - Prontopsiquiatria/Cisame

O gerente de *franchising* terá como atribuição o gerenciamento da rede como um todo, desde o acompanhamento de sua implantação até o monitoramento de seus resultados. Sabe-se que um dos principais fatores que levam um investidor a adquirir uma franquia é o suporte que receberá do franqueador. Neste sentido, o franqueador deve se estruturar de modo a poder ensinar ao franqueado o segredo de seu sucesso e mantê-lo sob assistência contínua para a manutenção dos bons resultados.

A gestão estratégica do modelo busca diagnosticar constantemente as oscilações do mercado vigente, avaliando a concorrência, as tendências setoriais, de influência governamental e da pesquisa tecnológica, além da avaliação interna dos resultados econômico-financeiros da empresa.

Para acompanhar a esta evolução do mercado, é necessário abrir o canal de comunicação com a unidade franqueada. Surge, então, a figura do supervisor de campo, que tem como função multiplicar as melhores práticas de gestão e as experiências bem sucedidas que a rede vive, bem como lembrar a cada franqueado quais são suas responsabilidades e, junto com ele, trabalhar para que a unidade melhore o

desempenho mês a mês. Isto fará aumentar a satisfação com o negócio, principal ingrediente para a evolução da franquia.

5.3 GESTÃO OPERACIONAL DO MODELO

A gestão operacional do modelo está calcada basicamente nas atividades relacionadas ao dia-a-dia da unidade piloto, tendo o apoio contínuo e sistemático da Divisão Comercial e Marketing, da Divisão Operacional e da Divisão Administrativa Financeira.

A função da Divisão Comercial e Marketing é vender a franquia e promover o negócio através de estratégias de inserção no mercado. A divisão Operacional tem como atribuição principal treinar e supervisionar na rede no que se refere às rotinas operacionais, utilizando os manuais de treinamento e desenvolvimento. A Divisão Administrativa/Financeira, por sua vez, tem como papel o controle e monitoramento dos aspectos assistenciais, econômicos e financeiros da unidade.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na expectativa de que o estudo apresentado possa contribuir para o conhecimento do sistema de *franchising* na área da saúde, são apresentadas neste capítulo as principais conclusões deste estudo e recomendações para trabalhos futuros.

Esta dissertação teve como objetivo principal propor um modelo piloto de *franchising* para uma empresa da área da saúde mental – Prontopsiquiatria/Cisame. Como ferramenta para atingir-se este objetivo, ao longo deste trabalho, desenvolveu-se um método de construção de uma unidade piloto de *franchising*. Este método envolveu algumas etapas distintas, dentre elas, o estudo teórico sobre a temática proposta, e estudo no qual está inserida a empresa e a realização de entrevistas e aplicação de questionários.

A pesquisa bibliográfica, por sua característica exploratória, contribuiu para o melhor entendimento do tema central e dos outros diversos temas que estão correlacionados ao estudo. A revisão da literatura sobre *franchising* serviu de base para o conhecimento da utilização desta sistemática de negócio, bem como para o entendimento das etapas necessárias para sua implementação. O estudo do tema e a abordagem teórica exposta acerca de planejamento estratégico e de estratégia deram suporte ao entendimento dos processos de elaboração e desenvolvimento destes predicados administrativos na empresa foco do estudo.

Elementos da pesquisa-ação permitiram o cruzamento entre a teoria e a prática, o que oportunizou a aplicação da pesquisa de avaliação do potencial da

empresa em utilizar o sistema de *franchising* e na proposição do modelo de unidade piloto.

Os resultados da pesquisa aplicada aos sócios gestores confirmam as possibilidades de sucesso na implantação do *franchising* como possível estratégia de crescimento empresarial para o Prontopsiquiatria/Cisame. Conforme estes resultados, cabe, a título de conclusão, destacar que os dados obtidos na referida pesquisa apontam:

- a) para uma possibilidade de expansão e permanência do negócio no mercado, o que se caracteriza como uma vantagem competitiva;
- b) para uma independência da empresa no que se refere a importações, subsídios governamentais e outras variáveis fora de seu controle e vitais para sua sobrevivência;
- c) para uma priorização das razões da utilização do *franchising*, onde o *know-how* da equipe assistencial e administrativa e a credibilidade da marca no mercado ganham destaque;
- d) para uma priorização das vantagens competitivas da empresa, evidenciando a qualificação dos profissionais e o método de trabalho utilizado, bem como a credibilidade da marca;
- e) para uma avaliação da empresa e do seu canal de distribuição extremamente favoráveis no que se refere à análise de ambiente interno e externo.

As etapas desenvolvidas desde a concepção da idéia de expansão do negócio, verificadas no planejamento estratégico e na definição das estratégias, passando pelas fases de preparação e criação do modelo de unidade piloto de *franchising*, foram calcadas à luz da teoria revisada e dos dados oriundos da pesquisa de franqueabilidade.

A partir da análise de franqueabilidade, identificou-se as principais características do modelo piloto no que se refere ao tipo de franquia, sistema operacional a ser utilizado, características físicas, taxa de franquia, taxa de *royalties*, verba de publicidade, determinação do território, perfil do franqueado, elaboração do plano de treinamento e definição do plano de comunicação. Este modelo de unidade piloto foi estruturado, ainda tendo como base o *know-how* da equipe assistencial e administrativa e a credibilidade da marca. Tal base dará o suporte e consubstanciará a transferência de recursos/conhecimentos para os franqueados.

Todo o processo de construção de um modelo de franchising parece, a princípio, uma rotina de perguntas e respostas numa seqüência lógica pré-estruturada. Contudo, considerando que cada empresa é singular em sua concepção, na interação dos interesses de seus sócios e de seus colaboradores, na formatação de seus processos internos e externos, concluímos que, para cada empresa será necessário desenvolver uma sistemática exclusiva. Esta sistemática deve ser simples no seu entendimento, mas, ao mesmo tempo, completa o suficiente para envolver os seus integrantes em torno do objetivo comum de expansão dos negócios.

No caso em foco neste estudo, conclui-se que o *franchising* é recomendável como estratégia de crescimento empresarial para o Prontopsiquiatria/Cisame. Trata-se de uma alternativa viável para empresas que desejam expandir-se, desde que se adaptem aos pré-requisitos definidos pela literatura e, principalmente ao diagnóstico de franqueabilidade e ao mercado vigente. Tais condições foram devidamente verificadas para o Prontopsiquiatria/Cisame.

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

- a) validar o modelo proposto de unidade piloto, através de sua implementação;
- b) desenvolver um método de diagnóstico e avaliação de franqueabilidade de acordo com o perfil e características da empresa específica, analisando o ambiente interno e externo;
- c) Pesquisar um método de avaliação de desempenho da unidade piloto, com a finalidade de controle do cumprimento dos objetivos estratégicos propostos.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R. *The concept of corporate strategy*. Homewood-USA: Dow Jones - Irwin, 1981.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* (ABF). Disponível em: <http://www.abf.com.br/html>. Acesso em: 2003.

BERNARD, Daniel A. *Franchising*. São Paulo: Atlas, 1993.

BONJUGA, Luiz E. A. *Natureza Jurídica do Contrato de Franchising*. São Paulo: Associação Brasileira de Franchising, 1990.

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

CHERTO, Marcelo. *Franchising: Revolução no Marketing*. 3. ed. São Paulo: McGraw, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Books, 2000. p. 920.

COBRA, Marcos. *Planejamento Estratégico de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1995.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. *Construindo a Visão da Empresa*. Rio de Janeiro: Rocco, n. 2-7, p. 32-428, mar/abr.1998.

DAHAB, S. *Entendendo o Franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. 2. ed. São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.

DEGEN, Ronald. *O empreendedor*. 8. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1989.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

GIANESE, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique L. *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. *Projetos de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HALL, Peter; DIXON, Rob. *Franchising: uma nova forma de negociar*. Lisboa: Presença, 1990.

HAMEL, G.; "Strategy as Revolution". [S.l.]: Harvard Business Review; jul./ago. 1996.

International Franchise Association – IFA. *Franchising in the economy*. Washington: IFA, 1991.

JONES, Constance. *The 220 best franchising to buy*. Canadá: Bantam Books Inc., 1987.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. *Metodologia Científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

LEITE, Roberto C. *Franchising na Criação de Novos Negócios*. São Paulo: Atlas, 1990.

LOBATO, David Menezes. *Administração Estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Papéis e Capas de Botafogo, 1997.

MARTIN, Fran. *Contratos e Obrigações Comerciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1976.

MAURO, Paulo C. *Guia do Franqueador: Como fazer sua empresa crescer com o franchising*. São Paulo: Nobel, 1999.

_____. *Guia do Franqueador: Como crescer através do Franchising*. São Paulo: Nobel, 1996.

MENDEZ, Max; LEHNISCH, Jean Pierre. *Como fazer da franquia um bom negócio*. São Paulo: Nobel, 1991.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

MULLER, João R. *Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à Universidade, tendo por base o Balanced Scorecard*. 2001, 163 f. Dissertação (Mestrado Engenharia)- Programa de Pós -Graduação em Engenharia - UFSC, Florianópolis, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 12. ed. São Paulo, Atlas, 1998.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo. *Sucesso Empresarial Planejado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PAMPLONA, Cláudia. *A engenharia do Franchising*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PIRES, Silveio Roberto Ignácio; CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. *Estratégia de Negócios*. **Revista A Fábrica do Futuro**. [S.l.]: Banas, n. 312, p. 43-54, dez.2000. En-carte Especial da Revista OS- Produtos e Serviços.

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

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p. 361.

PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. [S.l.]: Harvard Business Review, Mar./Apr.1999, p. 73-92.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. São Paulo: Instituto *Franchising*, n.???, Jul.1998.

RODRIGUES, José dos Reis G. *O Empreendedor e o Franchising: do mito à realidade*. São Paulo: Érica, 1998.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. *Planejamento Estratégico*. 2.ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999. 3 v.

SCHWARTZ, José Castro. *Franquia de A a Z: o que você precisa saber*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

STONER, James A. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1989.

TAVARES, Mauro C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

THIOLLENT, M. *Pesquisa-Ação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

TIFANY, P.; PETERSON, S.D. *Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VALADARES, Maurício C.B. *Planejamento estratégico empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com Sócios - Grupos Focalizados

ROTEIRO DA ENTREVISTA COM SÓCIOS – GRUPOS FOCALIZADOS

Data do encontro: 10/11/2003

Horário de início: 10:30

Horário de término: 11:30

Local: Prontopsiquiatria/Cisame sede Moinhos de Vento

Coordenação: Cristiane Carbonell Rabello

Participantes: Sócios do Prontopsiquiatria/Cisame

QUESTÕES

1. Que critérios vocês consideram importantes para a utilização do *franchising* como estratégia de crescimento empresarial do Prontopsiquiatria/Cisame?
2. Quais as vantagens competitivas do Prontopsiquiatria/Cisame?
3. Por que vocês estão pensando em ampliar os negócios?

APÊNDICE B – Questionário de Avaliação de Potenciais Franqueadores

4. Indique as razões pelas quais o *Franchising* poderá ser utilizado pela empresa como estratégia de crescimento, em uma escala de 1 a 10, sendo 1 a razão menos importante e 10 a razão mais importante:

	Credibilidade da marca no mercado – Imagem corporativa
	<i>Know how</i> da equipe Administrativa
	Sólida base financeira – controle de custo rígido
	<i>Know- how</i> da equipe Assistencial
	Padronização dos processos internos – padrão operacional
	Liderança de mercado
	Planejamento Estratégico estruturado
	Procura por terceiros de unidades de distribuição - franquia
	Motivação dos sócios e da equipe de trabalho
	Suporte jurídico especializado

5. Indique as vantagens competitivas em relação aos concorrentes – em uma escala de 1 a 10, sendo 1 a razão menos importante e 10 a razão mais importante:

	Serviço melhor – Qualidade no atendimento
	Preço menor
	Serviço mais amplo – abrangência
	Localização – estrutura física
	Credibilidade da marca – Prontopsiquiatria/Cisame
	Qualificação profissional - interdisciplinaridade

Parte b – Avaliação de sua empresa / negócio

6. Tempo de atuação da sua empresa no mercado:
- () Meu negócio é novo (ainda não se iniciou) (0)
 - () Tem menos de 3 anos no mercado (5)
 - () Tem entre 3 e 10 anos no mercado (8)
 - () Tem mais de 10 anos no mercado (10)
7. Posição da sua empresa em relação aos concorrentes:
- () É líder de mercado (10)
 - () Está entre os 5 primeiros do mercado (8)
 - () Está entre os 6 e os 20 primeiros do mercado (3)
 - () Está fora dos 20 primeiros do mercado (0)
8. Os resultados reais (não contábeis) de sua empresa nos últimos 5 anos:
- () Lucro líquido (após Imposto de Renda, IR) acima de 10% nos últimos 5 anos (10)
 - () Lucro líquido (após IR) nos últimos 5 anos (8)
 - () Pelo menos 3 anos de lucros nos últimos 5 anos (4)
 - () Menos de 3 anos de lucros nos últimos 5 anos (0)
9. Como está estruturada a empresa?
- () As decisões da empresa estão nas mãos dos donos (0)
 - () As decisões da empresa estão nas mãos de diretores e lideranças (10)
10. Sua empresa tem como característica?
- () Ser arrojada e empreendedora (10)
 - () Ser cautelosa, conservadora (0)
11. Qual a dependência da empresa com relação a uma pessoa em específico (fundador, sócio majoritário)
- () Não possui nenhuma dependência deste tipo (10)
 - () Depende totalmente dessa pessoa (0)

12. Quais os recursos disponíveis para investir numa nova estratégia de crescimento

- Não tem recursos para investir (0)
- Menos de R\$ 20.000,00 (5)
- Entre R\$ 20.000,00 e R\$ 50.000,00 (6)
- Entre R\$ 50.000,00 e R\$ 100.000,00 (8)
- Acima de R\$ 100.000,00 (10)

13. Sazonalidade do seu negócio

- Tem menos de 3 meses fortes de vendas / prestação de serviços (0)
- Tem de 3 a 6 meses fortes de vendas / prestação de serviços (5)
- Tem, no mínimo, 9 meses fortes de vendas / prestação de serviços (8)
- Não tem sazonalidade (10)

Parte c – Avaliação de seu canal de distribuição – franquia

14. Unidade exclusiva de distribuição

- () Não há ainda – ou projeto piloto (**) (0)
- () Atua há menos de 3 anos no mercado (5)
- () Atua há mais de 3 anos no mercado (10)

(**) Considere uma projeção nas demais respostas

15. Resultado da unidade exclusiva de distribuição nos últimos 3 anos

- () Lucro líquido (após IR) acima de 20% nos últimos 3 anos (10)
- () Lucro líquido (após IR) nos últimos 3 anos (8)
- () Menos de 2 anos de lucros nos últimos 3 anos (4)

16. Investimento necessário para implantar uma unidade de distribuição (sem considerar o ponto comercial)

- () Menos de R\$ 20.000,00 (10)
- () De R\$ 21.000,00 a R\$ 50.000,00 (9)
- () De R\$ 51.000,00 a R\$ 100.000,00 (8)
- () De R\$ 101.000,00 a R\$ 250.000,00 (7)
- () Acima de R\$ 250.000,00 (5)

17. Ponto comercial para a unidade piloto

- () Não precisa ser ponto nobre (10)
- () Ponto de tráfego intenso de carros (5)
- () Ponto de tráfego intenso de carros e pedestres (0)

18. A operação da unidade de distribuição

- () É complexa (no mínimo 6 meses de treinamento) (5)
- () Tem ou apresenta complexidade média (1 a 6 meses de treinamento) (8)
- () Não é complexa (menos de 1 mês de treinamento) (10)

APÊNDICE C – Planilha de Projeção de Resultados

APÊNDICE D – Plano de Treinamento Assistencial

Plano de Treinamento

Plano de Treinamento Assistencial

Apresentação

Este plano de treinamento visa oferecer subsídios para a elaboração e aplicação de treinamento e desenvolvimento do pessoal da área assistencial.

Ensejamos que esta iniciativa possa trazer resultados significativos ao processo de desenvolvimento e aprendizagem, especialmente no que concerne à eficiência das atividades da Franquia Prontopsiquiatria/Cisame.

Porto Alegre, de 2004.

Autoria do Projeto Cristiane Carbonell Rabello

1. Objetivo

O presente projeto visa ao planejamento, organização e execução do treinamento dos Recursos Humanos que desempenharão o papel Assistencial nas unidades franqueadas do PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME.

O treinamento fornecerá ao público-alvo as informações necessárias para o satisfatório desenvolvimento das atividades relacionadas à assistência ao paciente, manutenção de tratamento e procedimentos técnicos, bem como à coordenação da equipe multidisciplinar.

2. Público-Alvo

O treinamento será direcionado aos seguintes profissionais que atuam na área assistencial: Médicos, Enfermeiros, Assistente Social, Psicólogos, Psicoterapêutas, Nutricionistas, Fonoaudiólogas, Consultores em Dependência Química, Terapeuta Ocupacional.

3. Programação do Treinamento

Levando-se em consideração as atribuições relativas as atividades assistenciais que serão desenvolvidas nas unidades franqueadas do PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME, chegamos à definição dos seguintes tópicos constantes do Programa:

	Treinamento	Facilitador	Data	Horário	Local
Módulo Técnico	▪ Ética e Sigilo Profissional	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Histórico da Saúde Mental e do Pronto-siquiatria	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Interdisciplinaridade e a Saúde Mental	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Ambulatórios Especializados	Franqueador	À definir	À definir	
Módulo Operacional	▪ Trabalhos de Grupos Operativos – Assistencial	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Padrões de Qualidade em serviço	Franqueador			
	▪ Regras gerais de operação	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Relações Humanas	Franqueador	À definir	À definir	

Como podemos perceber, a classificação dos tópicos em módulos distintos - o técnico e o operacional - atende às naturezas distintas das atividades assistenciais.

De fato, os conhecimentos técnicos do primeiro módulo serão instrumentos úteis para a condução do trabalho diário junto ao cliente.

Quanto ao módulo operacional, a preocupação básica será o detalhamento das tarefas cotidianas, relacionados aos padrões e condutas exigidas pelos convênios. Como muitas atividades estão relacionadas ao gerenciamento de Recursos Humanos, desenvolvemos um tópico de integração da equipe que se encarregará desta questão, imprescindível para o bom êxito das equipes.

APÊNDICE E – Plano de Treinamento Administrativo

PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME

Plano de Treinamento

Plano de Treinamento Administrativo

Apresentação

Este plano de treinamento visa oferecer subsídios para a elaboração e aplicação de treinamento e desenvolvimento do pessoal da área administrativa.

Ensejamos que esta iniciativa possa trazer resultados significativos ao processo de desenvolvimento e aprendizagem, especialmente no que concerne à eficiência das atividades da Franquia Prontopsiquiatria/Cisame.

Porto Alegre, de 2004.

Autoria do Projeto Cristiane Carbonell Rabello

1. Objetivo

O presente projeto visa ao planejamento, organização e execução do treinamento dos Recursos Humanos que desempenharão o papel Administrativo nas unidades franqueadas do PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME.

O treinamento fornecerá ao público-alvo as informações necessárias para o satisfatório desenvolvimento das atividades relacionadas às regras gerais de operação (atendimento ao cliente, administração financeira, administração de materiais, administração de recursos humanos, higienização), padrões de qualidade e gerenciamento administrativo da unidade franqueada.

2. Público-Alvo

O treinamento será direcionado aos seguintes profissionais que atuam na área administrativa: Administrador, Gerente de Negócios, Gerente de Unidade, Recepcionista, Faturista, higienizadora.

3. Programação do Treinamento

Levando-se em consideração as atribuições relativas as atividades administrativas que serão desenvolvidas nas unidades franqueadas do PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME, chegamos à definição dos seguintes tópicos constantes do Programa:

	Treinamento	Facilitador	Data	Horário	Local
Módulo Técnico	▪ Ética e Sigilo Profissional	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Histórico da Saúde Mental e do Prontopsiquiatria	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Regras Gerais de Operação da Unidade	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Padrões de Qualidade	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Marketing de Serviços	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Atendimento ao Cliente	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Relações Humanas	Franqueador	À definir	À definir	
Módulo Operacional	▪ Rotinas de Secretaria – Atendimento ao cliente	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Rotinas de faturamento	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Rotinas de Recursos Humanos	Franqueador	À definir	À definir	
	▪ Rotinas de Adm. De materiais	Franqueador	À definir	À definir	

Como podemos perceber, a classificação dos tópicos em módulos distintos - o técnico e o operacional - atende às naturezas distintas das atividades administrativas.

De fato, os conhecimentos técnicos do primeiro módulo serão instrumentos úteis para a condução do trabalho diário junto ao cliente.

Quanto ao módulo operacional, a preocupação básica será o detalhamento das tarefas cotidianas, relacionados aos padrões e condutas da unidade franqueada, onde as rotinas de cada área serão abordadas com seus respectivos manuais de operação.

APÊNDICE F – Escopo do Manual de Operações da Franquia

APÊNDICE G – Escopo do Manual Assistencial



O futuro
te preocupa

Viver o presente
te liberta

PIETA



Programa Interdisciplinar de
Estudos em Trauma e Ansiedade

MANUAL DE FUNCIONAMENTO - ASSISTENCIAL

VERSÃO 2004

SUMÁRIO

1. JUSTIFICATIVA.....	163
2. OBJETIVOS.....	163
2.1. OBJETIVO GERAL -----	163
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS -----	163
5. PROGRAMA DE ATENDIMENTO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
5.1. PRIMEIRO CONTATO	
5.2. PROCEDIMENTOS DA CONSULTA DE AVALIAÇÃO-----	
5.3. TRATAMENTO TERAPÊUTICO-----	
5.3.1. <i>Consulta Individual:</i> -----	
5.3.1.1. <i>Tratamento Psiquiátrico</i> -----	
5.3.1.1.1 <i>Exames complementares</i> -----	
5.3.1.1.2 <i>Algoritmo Farmacológico</i> -----	
5.3.1.1.2.1 <i>Farmacoterapia do Estresse Pós-Traumático</i> -----	
5.3.1.1.2.2 <i>Farmacoterapia da Ansiedade Generalizada</i> -----	
5.3.1.1.2.3 <i>Farmacoterapia da Fobia Social</i> -----	
5.3.1.1.2.4 <i>Farmacoterapia do Obsessivo-Compulsivo</i> -----	
5.3.1.1.2.5 <i>Farmacoterapia do Pânico</i> -----	
5.3.1.2. <i>Tratamento Psicológico</i> -----	
5.3.1.2.1 <i>Tratamento Psicoterápico Individual</i> -----	
5.3.1.2.2 <i>Tratamento Psicoterápico Individual da Fobia Social</i> -----	
5.3.1.2.3 <i>Tratamento Psicoterápico Individual da Fobia Específica</i> -----	
5.3.1.2.4 <i>Tratamento Psicoterápico Individual do Pânico com ou sem Agorafobia</i> -----	
5.3.1.2.5 <i>Tratamento Psicoterápico Individual da Ansiedade Generalizada</i> -----	
5.3.1.2.6 <i>Tratamento Psicoterápico Individual do Estresse Pós-Traumático</i> -----	
5.3.2. <i>Grupos:</i> -----	
5.3.2.1 <i>Grupo para pacientes com Transtorno do Pânico</i> -----	
5.3.2.2 <i>Grupo para pacientes com Transtorno de Fobia Social</i> -----	
5.3.3 <i>Terapia Ocupacional</i> -----	
5.3.3.1. <i>Transtorno Obsessivo Compulsivo</i> -----	
5.3.3.2 <i>Transtorno do Pânico e Agorafobia</i> -----	
5.3.3.3 <i>Fobia Específica</i> -----	
5.3.3.4. <i>Fobia Social</i> -----	
5.3.3.5. <i>Transtorno de Ansiedade Generalizada</i> -----	
5.3.3.6. <i>Transtorno de Estresse Pós-Traumático</i> -----	
5.3.4 <i>Acompanhamento Terapêutico</i> -----	
5.3.4.1 <i>ACOMPANHAMENTO TERAPÊUTICO EM CADA TRANSTORNO DE ANSIEDADE</i> -----	
5.3.4.1.1 <i>Transtorno Obsessivo-Compulsivo</i> -----	
5.3.4.1.2 <i>Transtorno do Pânico e Agorafobia</i> -----	
5.3.4.1.3 <i>Transtorno da Fobia Social e Fobia Específica</i> -----	
5.3.4.1.4 <i>Transtorno de Ansiedade Generalizada</i> -----	
5.3.4.1.5 <i>Transtorno de Estresse Pós-Traumático</i> -----	
6. HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DO PIETA.....	

7. ATIVIDADES DOS INTEGRANTES DA EQUIPE DO PROGRAMA INTERDISCIPLINAR.....

8. BIBLIOGRAFIA:

9. NORMAS OPERACIONAIS E INSTRUMENTOS

- 9.1. NORMA OPERACIONAL DE TRIAGEM -----
- 9.2. FLUXOGRAMA DE ATENDIMENTO -----
- 9.3. NORMA OPERACIONAL MARCAÇÃO DE CONSULTAS -----
- 9.4. N.O. ATENDIMENTO AO CLIENTE NA SALA DE ESPERA -----
- 9.5. INFORMAÇÕES AOS PACIENTES: -----
- 9.6. QUESTIONÁRIO DE ENTRADA -----
- 9.7. N.O. ENTREVISTA PSIQUIÁTRICA -----
- 9.8. N.O. 1ª REUNIÃO DE EQUIPE -----
- 9.9. N.O. ENTREVISTA PSICOLÓGICA -----
- 9.10. N.O. AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES DE VIDA DIÁRIA -----
- 9.11. QUESTIONÁRIO DA AVALIAÇÃO DE TERAPIA OCUPACIONAL -----
- 9.12. N.O. APLICAÇÃO DA ESCALA HAMILTON DE ANSIEDADE -----
- 9.13. ESCALA DE HAMILTON – ANSIEDADE -----
- 9.14. N.O. APLICAÇÃO DA ESCALA DE HAMILTON DE DEPRESSÃO -----
- 9.15. ESCALA DE HAMILTON – DEPRESSÃO -----
- 9.16. N.O. APLICAÇÃO DE ESCALA Y-BOCS -----
- 9.17. ESCALA DE SINTOMAS OBSESSIVOS YALE-BROWN -----
- 9. 18. N.O. APLICAÇÃO DA ESCALA PARA PÂNICO E AGORAFOBIA -----
- 9.19. ESCALA PARA PÂNICO E AGORAFOBIA -----
- 9.20. N.O. PREENCHIMENTO DE IMPRESSÃO CLÍNICA GLOBAL -----
- 9.21. IMPRESSÃO CLÍNICA GLOBAL -----
- 9.22. N.O. INVESTIGAÇÃO DE FOBIA ESPECÍFICA -----
- 9.23. CRITÉRIOS DSM-IV PARA DIAGNÓSTICO DE FOBIA ESPECÍFICA -----
- 9.24. N.O. APLICAÇÃO DE INVENTÁRIOS BECK DE ANSIEDADE E DEPRESSÃO -----
- 9.25. N.O. APLICAÇÃO DA ESCALA DE FOBIA SOCIAL - LIEBOWITZ -----
- 9.26. N.O. SEGUNDA REUNIÃO DE EQUIPE -----
- 9.27. N.O. ENTREVISTA DE EVOLUÇÃO -----
- 9.28. PIETA - 2004 – AGENDA DE REUNIÕES -----

10. ANEXOS

- ANEXO N° 01: CHECK-LIST CID-10 -----
- ANEXO N° 02: ESCALA DE FOBIA SOCIAL - LIEBOWITZ -----

1. JUSTIFICATIVA

O Programa Interdisciplinar de Estudos em Traumas e Ansiedade enfatiza o tratamento dos Transtornos de Ansiedade, devido à frequência que tais atingem a população, sendo que cerca de 20% da população está sujeita a sofrer de um dos transtornos ansiosos.

O Estudo Multicêntrico Brasileiro de Morbidade Psiquiátrica, realizado na década de 90, revelou uma prevalência em 1 ano de 9,6% a 17,6% de transtornos ansiosos (incluindo transtorno de pânico) e de 7,6% a 16,7% de transtornos fóbicos (incluindo agorafobia).

Assim, para o tratamento de tais transtornos, faz-se necessário à dedicação de uma equipe interdisciplinar de profissionais da área da saúde mental, que atenda as múltiplas dimensões envolvidas no fenômeno.

Desde 1980, a partir da edição do *Manual de Diagnóstico e Estatística de Transtornos Mentais III*, os transtornos ansiosos são revistos pela Associação Psiquiátrica Americana, constando de um maior número de modificações nos critérios diagnósticos, entre os transtornos mentais. Há mais de quinze anos, as divisões entre os transtornos de ansiedade têm se realizado através de critérios clínicos de validade, usando instrumentos diagnósticos como escalas e roteiros.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

- Prestar serviço especializado em Transtornos de Ansiedade.

2.2. Objetivos Específicos

- Proporcionar aos pacientes, assistência interdisciplinar de profissionais da área da saúde mental;
- Realizar o Ensino dos Transtornos de Ansiedade para profissionais e estudantes da área da saúde; Desenvolver Pesquisas, enfatizadas no

tratamento dos Transtornos Ansioso, construindo conhecimento e divulgando na comunidade científica.

Modelo de Rotina Operacional

NORMA OPERACIONAL – AMBULATÓRIO DE ANSIEDADE (PIETA)	
DATA:	SETOR: Interdisciplinar N°04
1. TÍTULO DA TAREFA: Avaliação de Entrada	
2. RESPONSÁVEL E COLABORADORES: Médico Psiquiatra; Psicólogo; Estagiários de Psicologia e Terapeuta Ocupacional	
3. MATERIAL NECESSÁRIO: Prancheta, caneta e o questionário	
4. CUIDADOS ESPECIAIS: Orientar o paciente para o preenchimento do instrumento quinze minutos anterior ao horário marcado da consulta.	
5. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES: - No momento da marcação da consulta a secretária informará o paciente do preenchimento do instrumento, avisando que o mesmo deverá comparecer 15 minutos antes do horário da consulta; - A secretária dará para o paciente os materiais necessários, orientará o mesmo para que preencha o instrumento na sala de espera; - Após o preenchimento entregará o instrumento para o médico psiquiatra.	
6. RESULTADOS ESPERADOS: Informações gerais sobre o paciente, quais devem auxiliar no diagnóstico e tratamento do paciente.	
7. SE HOUVER PROBLEMAS COMUNICAR: ao coordenador do Programa Interdisciplinar de Estudos em Trauma e Ansiedade.	
8. TEMPO PREVISTO PARA EXECUÇÃO E PARA TREINAMENTO: 15 minutos	
Aprovado	Aprovado

APÊNDICE H - Contrato de Franquia

CONTRATO DE FRANQUIA

Pelo presente instrumento particular, de um lado XXXXXXXXXXXXXXXX., empresa X com sede na Rua. XXXXXXXXXXXXXXXX, XXXXXXXXXXXXXXXX, inscrita no CGC-MF sob o nº XXXXXXXXXXXXXXXX, por seus representantes nomeados, daqui por diante denominada simplesmente FRANQUEADORA e do outro XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX., com sede na Rua XX, nº XXXXX, inscrita no CGCMF sob o nº XXXXXXXXXXXXXXXX, daqui por diante, denominada simplesmente FRANQUEADORA e ainda XXXXXXXXXXXXXXXX., empresa de serviços, com sede na Rua XXXXXXXXXXXXXXXX nº XXXXXXXXXXXXXXXX, X, inscrita no CGC-MF sob o nº XXXXXXXXXXXXXXXX, por seus diretores ao final nomeados, daqui por diante denominada simplesmente INTERVENIENTE firmam um contrato de franquia ("franchising") o qual se regerá pelas cláusulas seguintes.

Cláusula 1ª - A FRANQUEADORA é prestadora de serviços na área da saúde mental

Cláusula 2ª - A FRANQUEADORA tem, por autorização expressa da INTERVENIENTE, em seu estatuto social, o direito ao uso da marca PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME(nominativa, figurativa e mista) a qual se acha registrada no INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

Cláusula 3ª - A FRANQUAEDORA desenvolveu projetos, bem como manuais de treinamento para a área Assistencial e Administrativa.

Cláusula 4ª - Pelo presente instrumento, fica a FRANQUEADA, autorizada pela FRANQUEADORA, com a expressa anuência da INTERVINIENTE, a prestar serviços de atendimento e assistência na área da saúde mental.

§ 1º - O contrato de licença de uso de marca será assinado em instrumento próprio entre a FRANQUEADA e a INTERVENIENTE, com a interveniência da FRANQUEADORA.

Cláusula 5ª - A FRANQUEADA será exclusiva no MUNICÍPIO DE XXXX,

§ 1º - A autorização para a FRANQUEADA comercializar seus serviços fora do Estado do Rio Grande do Sul vigorará tão somente para as regiões onde não houver outro franqueados e enquanto a FRANQUEADORA não os nomear. Toda vez que a FRANQUEADORA nomear novo franqueado, comunicará o fato à FRANQUEADA, cessando, de imediato, a autorização para a FRANQUEADA atuar na área em que for concedida nova franquia.

Cláusula 6ª - A FRANQUEADORA fará periodicamente uma avaliação do mercado do EstadoXXXXXXXX, para verificar a atuação da FRANQUEADA. Verificando que o atendimento é insuficiente em relação ao mercado existente, notificará a FRANQUEADA que terá o prazo de até 6 (seis) meses para aumentar sua capacidade de produção.

§ 1º - Todas as vezes que a FRANQUEADA pretender ampliar sua capacidade de atendimento, deverá consultar a FRANQUEADORA que terá preferência para fornecer seu parecer quanto á viabilidade.

Cláusula 7ª - Todos os formulários utilizados serão obrigatoriamente gravados com a marca "PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME", na forma como se acha registrada, cujo padrão é entregue, neste ato, à FRANQUEADA.

Cláusula 8ª - A FRANQUEADA fica proibida de prestar serviços na área da saúde mental, por conta própria ou de terceiros, em qualquer ponto do território nacional.

Cláusula 9ª - A FRANQUEADA fica obrigada a manter na frente de suas instalações um letreiro com a marca "PRONTOPSIQUIATRIA/CISMAE", letreiro esse de propriedade da FRANQUEADORA, que fica desde já autorizada a retirá-lo quando expirado o prazo do presente contrato ou se por algum motivo o mesmo vier a ser rescindido.

Cláusula 10ª - A FRANQUEADA se obriga a zelar pelo bom nome da FRANQUEADORA, de sua marca e de seus produtos, abstendo-se de praticar qualquer ato que possa, de alguma maneira, lhes prejudicar a boa reputação.

Cláusula 11ª - A FRANQUEADORA se obriga a fornecer à FRANQUEADA os MANUAIS DOS SERVIÇOS franqueados, inclusive suas alterações, quando houver, no prazo máximo de 15 (quinze) dias contados do recebimento, em sua sede, da solicitação.

Cláusula 12ª - É expressamente vedado à FRANQUEADA o uso do nome, marca ou logotipo da FRANQUEADORA em suas notas fiscais, faturas e outros impressos fiscais, quaisquer que sejam, sem prévio consentimento da FRANQUEADA.

Cláusula 13ª - A FRANQUEADA poderá, a qualquer tempo, a seu exclusivo critério, proceder, diretamente ou através de representantes, funcionários seus ou não, a exames e vistorias nas instalações da FRANQUEADA, bem como em seus livros comerciais e fiscais, de modo a verificar se a FRANQUEADA cumpre, integral e fielmente, os termos do presente contrato, inclusive seus aditamentos, bem como as normas de procedimentos e as orientações que são ou serão fornecidas à FRANQUEADA.

Parágrafo único - As pessoas indicadas pela FRANQUEADORA para as vistorias e inspeções se apresentarão à FRANQUEADA com uma carta credencial credenciamento emitida pela FRANQUEADORA com menos de 30 dias.

Cláusula 14ª - A FRANQUEADA se obriga a contratar e manter pessoal adequando ao atendimento de seus clientes, encaminhando, quando necessário, seu pessoal para treinamento oferecido pela FRANQUEADORA.

Cláusula 15ª - Pela franquia que lhe é concedida neste ato a FRANQUEADA pagará, mensalmente, 3% (três por cento) da receita operacional como taxa de royalties.

§ 6º - A remuneração do representante da FRANQUEADORA será de responsabilidade desta, cabendo à FRANQUEADA apenas a cessão de um local apropriado para seu trabalho.

Cláusula 17ª - Os pagamentos serão feitos até o 5º dia útil de cada mês, com base na produção apurada no mês anterior.

Cláusula 18ª - Além dos percentuais estipulados na cláusula anterior a FRANQUEADA pagará mensalmente à FRANQUEADORA 0,5% (meio por cento) do valor da receita operacional, para a constituição de um fundo destinado a promover a divulgação da marca PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME e dos serviços franqueados. Esta parcela será sempre devida, independentemente de a FRANQUEADA ter ou não despendido quaisquer quantias com publicidade de qualquer tipo.

Parágrafo único - No mês de junho de cada ano a FRANQUEADORA prestará contas à FRANQUEADA das receitas recebidas e despesas feitas à conta do referido fundo.

Cláusula 19ª - Considerando-se que a presente franquia foi concedida após e em consequência da análise da situação da empresa franqueada e principalmente de seus sócios, é expressamente vedado à FRANQUEADA transferir ou ceder para quem quer que seja e a que título for, os direitos e obrigações aqui ajustados, exceto se houver prévia e expressa anuência da FRANQUEADORA.

Cláusula 20ª - Na hipótese de alienação, onerosa ou gratuita de qualquer parcela de participação societária, retirada, sucessão, falência ou interdição de qualquer sócio, da FRANQUEADA, à FRANQUEADORA poderá, a seu exclusivo critério, considerar rescindido o presente contrato, sem que disso resulte direito a indenização à FRANQUEADA seja a que título for.

Parágrafo único - Exclui-se desta restrição a alteração em que a participação societária seja transferida para sócio já integrante do quadro social quando da assinatura do presente instrumento.

Cláusula 21ª - Fica estipulado que se algum sócio pretender alienar sua participação a terceiros que não sejam também sócios da FRANQUEADA, à FRANQUEADORA será previamente comunicada, tendo preferência para aquisição, em igualdade de condições. A FRANQUEADORA terá o prazo de 30 (trinta) dias para exercer o direito de preferência aqui estabelecido.

Cláusula 22ª - Os sócios, administradores e respectivos cônjuges ficam impedidos, durante a vigência deste contrato e até 10 (dez) anos após seu término ou rescisão, de representarem ou exercerem por conta própria a prestação de serviços que, dire-

ta ou indiretamente, possam concorrer com os da FRANQUEADORA, exceto se rescindido por culpa da FRANQUEADORA.

Cláusula 23ª - A FRANQUEADA se obriga, não só durante a sua vigência mas para todo o sempre, a tratar como absolutamente sigilosas todas as informações e documentação que receber em decorrência do presente contrato.

Parágrafo único - Para garantia do cumprimento do estipulado nesta cláusula a FRANQUEADA transmitirá a seus funcionários e prepostos e exclusivamente a estes, nada além das orientações e informações essenciais ao desempenho de suas respectivas tarefas.

Cláusula 24ª - Fica expressamente acordado que todos aditamentos, alterações, totais ou parciais a este contrato, bem como quaisquer avisos ou comunicações que uma parte fizer à outra, somente terão valor se feitos por escrito.

Cláusula 25ª - O presente contrato vigorará pelo prazo de cinco anos, contado a partir de sua assinatura.

Parágrafo único - O presente contrato será automaticamente prorrogado por períodos sucessivos de um ano cada um, exceto se uma das partes avisar à outra com antecedência mínima de 30 (trinta) dias antes do seu término, sua intenção de não prorrogar.

Cláusula 26ª - Com o término da vigência do presente contrato, seja por ter expirado seu prazo, seja por ter sido rescindido, a FRANQUEADA fica proibida de utilizar a marca "PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME" em qualquer de suas formas.

Cláusula 27ª - Fica estipulado a multa de três vezes o valor médio pago pela FRANQUEADA, calculado com base nos valores pagos nos 6 (seis) últimos meses, devidamente corrigidos, pela variação do índice que o governo estipular, para a parte que infringir qualquer cláusula do presente contrato, ainda que parcialmente, reservando-se a parte inocente o direito de considera-lo rescindido de pleno direito e ainda de haver as perdas e danos que efetivamente sofrer em decorrência do inadimplemento da outra parte.

Cláusula 28ª - Fica desde já estabelecido que a violação do disposto nas cláusulas 9ª, 22ª, e 23ª, acarretará a aplicação à FRANQUEADA de multa no valor de Cr\$ (valor por extenso) ou índice que o governo vier a estipular, multa essa aceita expressamente pelas partes como prefixação de perdas e danos, valendo o presente instrumento como título executivo extrajudicial.

Cláusula 29ª - Para entendimento à vedação expressa na cláusula 13ª, a FRANQUEADA se obriga a alterar sua razão social, retirando-lhe o nome de origem.

§ 1º - Até xxxxxx a FRANQUEADA apresentará à FRANQUEADORA certidão da junta Comercial do Estado xxxxxx, certificando a alteração na forma determinada por esta cláusula.

§ 2º - O não cumprimento, no prazo estipulado, do disposto nesta cláusula, implicará em automática rescisão do contrato de franquia, sem que a FRANQUEADA tenha direito a indenização de qualquer tipo.

Cláusula 30ª - O presente contrato anula expressamente quaisquer outros documentos ou entendimentos eventualmente havidos entre as partes.

Cláusula 31ª - As partes elegem o foro da comarca de Porto Alegre para dirimir eventuais controvérsias oriundas da aplicação do presente contrato.

Porto Alegre, __ de __ de ____.

CENTROPSIQUIATRICO DE PRONTOATENDIMENTO

TESTEMUNHAS:

APÊNDICE I – Circular de Oferta de Franquia

Circular de Oferta de Franquia Prontopsiquiatria/Cisame

Por este instrumento particular de oferta de franquia, o CENTRO PSIQUIÁTRICO DE PRONTO ATENDIMENTO vem apresentar e ofertar a franquia da qual é proprietário:

1. EMPRESA FRANQUEADORA

1.1. INFORMAÇÕES

1.2. MARCAS E PATENTES

2. ASPECTOS DA FRANQUIA

2.1. FRANQUIA

2.2. INVESTIMENTO

2.2.1. PAGAMENTOS INICIAIS

2.2.2. OUTROS PAGAMENTOS

2.2.2.1. TAXA DE FRANQUIA MENSAL

2.2.2.2. TAXA DE PUBLICIDADE OU SEMELHANTES

2.2.2.3. ALUGUEL DE EQUIPAMENTO OU PONTO COMERCIAL

2.2.2.4. SEGURO

2.2.2.5. OUTROS VALORES PARA COM A FRANQUEADORA OU TERCEIROS

2.2.3. INVESTIMENTO INICIAL ESTIMADO

2.3. TERRITÓRIO

2.4. FRANQUEADO

2.5. EXPIRAÇÃO DO CONTRATO DE FRANQUIA

OS SÓCIOS do Prontopsiquiatria/Cisame são médicos com especialização em psiquiatria com 10 anos de experiência na área da saúde.

PARA A INSTALAÇÃO DA FRANQUIA “PRONTOPSIQUIATRUIA/CISAME”, HÁ NECESSIDADE DE LICENÇA ESPECIAL. PARA O EXERCÍCIO DA ATIVIDADE NECESSITA-SE DE AUTORIZAÇÃO JUNTO AO CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA.

É exigida aos sócios investidores qualificação na área da saúde mental. A franquia deverá contar com a supervisão de um médico psiquiatra, que desenvolverá as atividades de diretor técnico. Esta atividade deverá estar devidamente regulamentada junto ao Conselho Regional de Medicina.

2.2. INVESTIMENTOS

2.2.1. PAGAMENTOS INICIAIS

PAGAMENTO INICIAL, “TAXA DE FRANQUIA”, DEVERÁ SER EFETUADO PELO FRANQUEADO AO FRANQUEADOR NO FECHAMENTO DO CONTRATO DE FRANQUIA, A TÍTULO DE RESERVA DE TERRITÓRIO E ASSESSORIA PARA ESCOLHA DE LOCALIZAÇÃO DO “PONTO COMERCIAL”.

O VALOR PAGO DE TAXA DE FRANQUIA, SERÁ DESTINADO PARA O TREINAMENTO INICIAL NA SEDE DO FRANQUEADOR, FORNECIMENTO, PERMISSÃO DE USO DA MARCA. A TAXA DE FRANQUIA É DE R\$ 5.000,00 (CINCO MIL REAIS), , E NÃO SERÁ DEVOLVIDA.

2. OUTROS PAGAMENTOS

2.2.2.1. TAXA DE REMUNERAÇÃO MENSAL:

A Taxa de royalties será de 3% da receita operacional.

2.2.2.2. TAXA DE PUBLICIDADE:

A taxa de publicidade será de 0,5% da receita operacional

2.2.2.3. ALUGUEL, EQUIPAMENTOS E PONTO COMERCIAL:

ALUGUEL, EQUIPAMENTO, PONTO COMERCIAL, SISTEMA DE COMPUTAÇÃO, SERÃO PAGOS PELO FRANQUEADO, NÃO CABENDO NENHUM ÔNUS AO FRANQUEADOR.

2.2.2.3. SEGURO

O FRANQUEADO DEVERÁ, ÀS SUAS CUSTAS, PAGAR O PRÊMIO DE SEGURO DE IMÓVEL E DOS MÓVEIS DE SEU INTERIOR, DURANTE TODO O PERÍODO DE VIGÊNCIA DO CONTRATO, O QUAL DEVERÁ ABRANGER DESPESAS COM ROUBO E POR DANOS DECORRENTES DE INCÊNDIO, SENDO SUFICIENTE PARA CONSERTOS OU SUBSTITUIÇÃO DE TODOS OS EQUIPAMENTOS , ESTOQUES E SUPRIMENTOS NORMALMENTE NECESSÁRIOS À OPERAÇÃO DO ESTABELECIMENTO. ÀS APÓLICES DOS SEGUROS ANTERIORMENTE MENTIONADOS, CONSIDERAM O FRANQUEADOR COMO SEGURADO ADICIONAL, SEMPRE QUE SEUS INTERESSES FOREM ENVOLVIDOS, E CONTERÃO UMA RENÚNCIA DO SEGURADO DE TODOS OS DIREITOS DE SUBROGAÇÃO CONTRA O FRANQUEADOR.

2.2.2.5 OUTROS VALORES À FRANQUEADORA E/OU A TERCEIROS POR ELA INDICADO:

TUDO DESLOCAMENTO DE VIAGEM, ACOMODAÇÃO, ALIMENTAÇÃO E TRANSPORTE PARA OBSERVAÇÃO, AUDITORIA, SERÁ POR CONTA DO FRANQUEADO.

2.2.3. INVESTIMENTOS INICIAIS ESTIMADOS:

	FORMA UNITÁRIA
TAXA DE FRANQUIA	5.000,00
INSTALAÇÕES	20.000,00
EQUIPAMENTO DE INFORMÁTICA	2.000,00
ESTOQUE INICIAL	3.000,00
CAPITAL GIRO	3.000,00
PUBLICIDADE E INAUGURAÇÃO	3.000,00
SEGURO	500,00
TOTAL	36.500,00

3.2 TERRITÓRIO

O TERRITÓRIO DE ATIVIDADE DO FRANQUEADO, SERÁ DETERMINADO NO FECHAMENTO DO CONTRATO. TERÁ EXCLUSIVIDADE DOS SERVIÇOS EM SUA ÁREA. PODERÁ ABRIR OUTRAS UNIDADES COM APROVAÇÃO DO FRANQUEADOR, E QUE, PARA NOVO PONTO INCIDIRÁ O CONTRATO E NOVA TAXA DE FRANQUIA.

2.4. FRANQUEADO:

O FRANQUEADO DEVERÁ SER UMA PESSOA QUE IDENTIFIQUE-SE COM NOSSO SEGMENTO, COM QUALIFICAÇÃO NA ÁREA DA SAÚDE MENTAL, REGISTRADO EM SEU CONSELHO DE CLASSE, COM EXPERIÊNCIA DE NO MÍNIMO DE 5 ANOS NA ÁREA, RESIDENTE NA REGIÃO, , E QUE SE DEDIQUE COM EXCLUSIVIDADE AO NOSSO SEGMENTO.

2.6. SITUAÇÃO DO FRANQUEADO APÓS EXPIRAÇÃO DO CONTRATO DE FRANQUIA:

O FRANQUEADO ASSINARÁ UM CONTRATO DE FRANQUIA PELO PERÍODO DE 5(CINCO) ANOS, PODENDO ESTE SER RESCINDINDO POR AMBAS AS PARTES. APÓS ESTE PERÍODO, PODERÁ SER RENOVADO POR IGUAL PERÍODO. CASO NÃO HAJA RENOVAÇÃO DO CONTRATO, CESSARÁ TODO VINCULO COMERCIAL E UTILIZAÇÃO DA MARCA DA FRANQUIA, NÃO CABENDO NENHUM ÔNUS AO FRANQUEADOR.

1. SOLICITAÇÃO DE FRANQUIA:

SOLICITAMOS QUE ESTE REQUERIMENTO SEJA PREENCHIDO POR POSSÍVEL CANDIDATO(A) A UMA FRANQUIA DE NOSSA EMPRESA. TODAS AS INFORMAÇÕES SERÃO MANTIDAS CONFIDENCIALMENTE.

PREENCHA LEGÍVELMENTE.

CIDADE:

ESTADO:

NOME COMPLETO:

RG:

CPF:

ENDEREÇO:

PRÓPRIO / ALUGADO:

QUANTO TEMPO:

FONE / FAX:

CEP:

CIDADE:

ESTADO:

NOME DO(A) ESPOSO(A):

DATA NASCIMENTO:

NACIONALIDADE:

NOME DO PAI/ MÃE:

-REFERÊNCIA COMERCIAL E BANCÁRIA:

APÊNDICE J – Termo de Confidencialidade

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

DECLARAMOS A QUEM POSSA INTERESSAR QUE:

RECEBI A CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA DA EMPRESA CENTRO PSIQUIÁTRICO DE PRONTO ATENDIMENTO, SITUADA, À RUA OSCAR PEREIRA, 4821 CEP90000-00, PORTO ALEGRE, DETENTORA DA MARCA “**PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME**”.

É DO CONHECIMENTO DO SOLICITANTE DA FRANQUIA “PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME”. QUE: TODAS AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NESTA **CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA**, QUE FAZ A FIRMA CENTRO PSIQUIÁTRICO DE PRONTO ATENDIMENTO, DETENTORA DA MARCA “PRONTOPSIQUIATRIA/CISAME”, NÃO PODERÃO SER REPASSADAS PARA TERCEIROS, EM PARTE OU EM TODO, O QUE ESTÃO DETALHADAS NA CITADA CIRCULAR.

_____, DE _____ DE 2004

CIENTE:

NOME: _____

RG: _____ CPF: _____

ANEXO A – Plano de Execução do Planejamento Estratégico do Prontopsiquiatria/Cisame

ANEXO B – Matriz Forças/Fraquezas/Oportunidades/Ameaças Prontopsiquiatria/Cisame

Matriz Forças/Fraquezas/Oportunidades/Ameaças

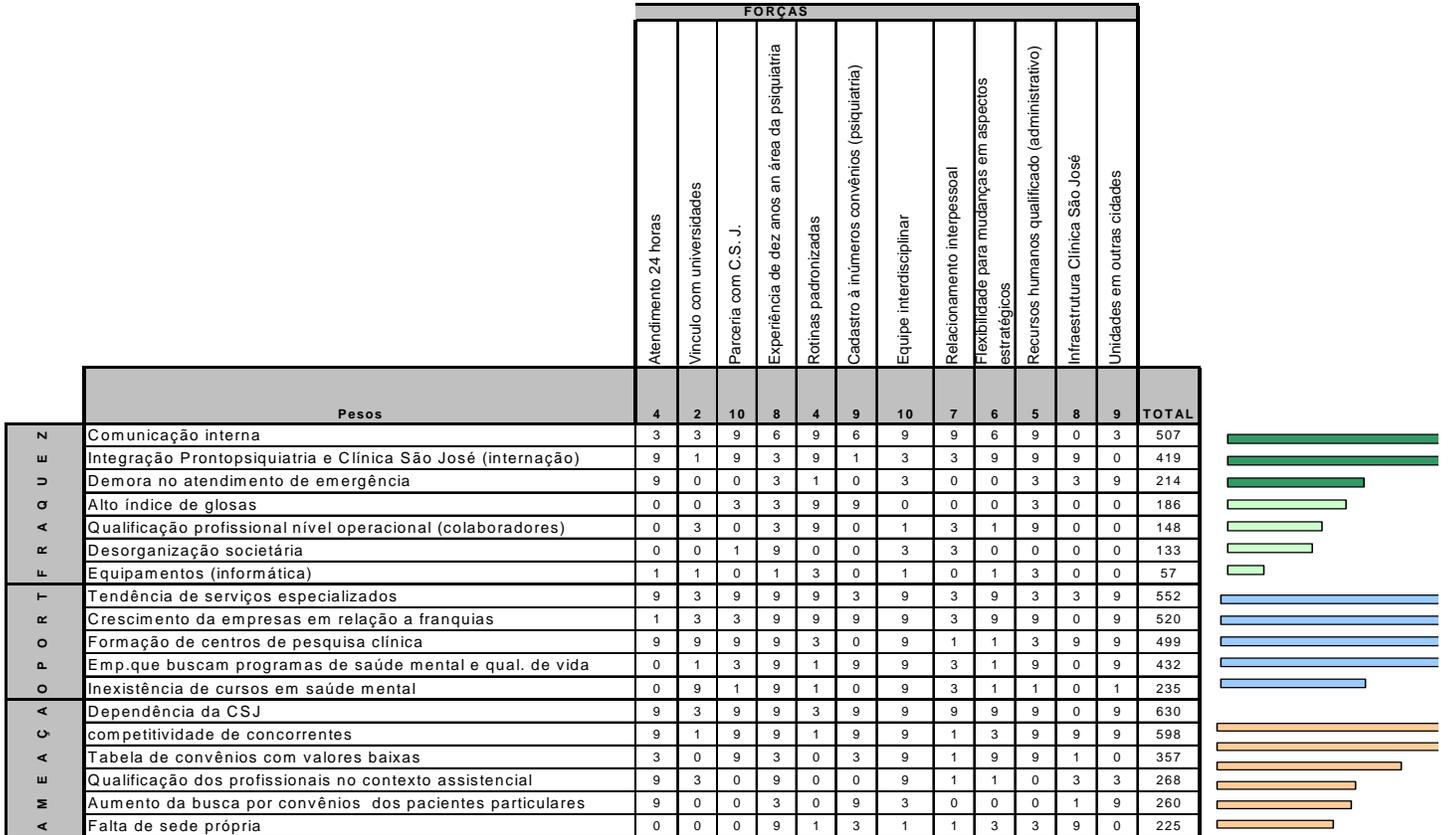


FIGURA 12: Matriz Priorização Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Ficha Catalográfica

R114f

Rabello, Cristiane Carbonell.

Franchising como estratégia de crescimento empresarial na Área da saúde mental. Cristiane Carbonell Rabello / orientadora Carla Tem Caten / Porto Alegre : UFRGS, 2004.

Dissertação (Mestrado Profissionalizante) – PPGEP – Escola de Engenharia/ UFRGS.

1. Planejamento estratégico. 2. Saúde mental. *Franchising*. I. Título. II. Catenm Carla Tem, orientadora.

CDU – 658

