

**ENTENDENDO AS PRÁXIS ESTRATÉGICAS DE UMA FRANQUEADA A PARTIR DAS  
PRÁTICAS INSTITUÍDAS PELO SISTEMA DE FRANQUIAS**

**UNDERSTANDING THE FRANCHISED STRATEGIC PRAXIS FROM THE PRACTICE  
ESTABLISHED BY FRANCHISE SYSTEM**

**COMPRENSIÓN DE UNA FRANQUICIA PRAXIS ESTRATÉGICOS DE LAS  
PRÁCTICAS IMPUESTA POR SISTEMA DE FRANQUICIAS**

**Josué Vitor Medeiros Júnior**

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

E-mail: [josuevitor@yahoo.com.br](mailto:josuevitor@yahoo.com.br) (Brasil)

**Miguel Moreno Añez**

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP

Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

E-mail: [anez1957@yahoo.com.br](mailto:anez1957@yahoo.com.br) (Brasil)

**Hilka Pelizza Vier Machado**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professora da Universidade Estadual de Maringá – UEM

E-mail: [hilkavier@yahoo.com](mailto:hilkavier@yahoo.com) (Brasil)

## ENTENDENDO AS PRÁXIS ESTRATÉGICAS DE UMA FRANQUEADA A PARTIR DAS PRÁTICAS INSTITUÍDAS PELO SISTEMA DE FRANQUIAS

### RESUMO

Busca-se analisar, por meio deste artigo, a percepção de uma franqueada sobre a construção de estratégias situadas em torno de práticas vividas, tomando como referência os padrões do franqueador e a realidade regional em que se encontra esta franqueada. Dada a complexidade existente nas relações entre franqueado e franqueador em um sistema de franquias e suas implicações nas estratégias desenvolvidas por estes atores, adotou-se nesta pesquisa, de natureza qualitativa, o referencial teórico baseado na abordagem denominada *Estratégia como Prática*, que busca compreender o fazer estratégia, considerando seus atores envolvidos (os praticantes), as práticas instituídas e incorporadas, além das práxis que representam a efetiva realização das ações estratégicas, construídas e reconstruídas socialmente. Para coleta dos dados, foram realizadas entrevistas abertas em profundidade com a proprietária de duas lojas franqueadas, localizadas em uma cidade do interior do Nordeste do Brasil. Os dados foram analisados e categorizados em decorrência de como a franqueada responde às práticas instituídas pelo sistema de franquias. Como resultado, foram identificadas quatro categorias que representam práticas relevantes: encontros promovidos pelo franqueador, planejamento anual do franqueado, visita de consultores e estratégias comerciais de vendas. Pôde-se concluir que, embora haja um controle considerável do franqueador sobre seus franqueados, muitas das práticas do sistema de franquias são adaptadas e transformadas em práxis pela franqueada, muitas vezes de maneira distinta do que foi instituído originalmente. Ressalta-se a importância da abordagem de estratégia como prática no entendimento da construção e interpretação da estratégia em um sistema de franquias baseado nas relações sociais desenvolvidas neste sistema.

**Palavras-chave:** Estratégia como Prática; Práticas Estratégicas; Sistemas de Franquias.

## UNDERSTANDING THE FRANCHISED STRATEGIC PRAXIS FROM THE PRACTICE ESTABLISHED BY FRANCHISE SYSTEM

### ABSTRACT

This article aims to analyze the perception of a franchise on building strategies located around practices experienced by referencing franchisor's standards and regional reality. There is a complexity in the relationship between franchisee and franchisor in a franchise system and its implications in the strategies developed by these actors. This qualitative research adopted the theoretical approach called Strategy as Practice, which seeks to understand the strategy considering its stakeholders (practitioners), practices established and incorporated in addition to the practice that represents the effective implementation of strategic actions, socially constructed and reconstructed. For data collection, in-depth open interviews were conducted with the owner of two franchise stores, located in a city in the Brazil's Northeast. The data were analyzed and categorized according to feedback from the franchisee on how he responds to practices imposed by the franchise system. As a result, four categories were identified that represent relevant practices: workshops sponsored by the franchisor, the franchisee's annual planning, visiting consultants, and business strategies for sales. It was concluded that although there is considerable control of the franchisor on its franchisees, many of the practices of the franchise system are adapted and transformed in practice by the franchisee, often in a different way than was originally imposed. We emphasize the importance of strategy as practice approach in understanding the construction and interpretation of the strategy in a franchise system based on social relationships developed in this system.

**Keywords:** Strategy as Practice; Strategic Practices; Franchise Systems.

## COMPRENSIÓN DE UNA FRANQUICIA PRAXIS ESTRATÉGICOS DE LAS PRÁCTICAS IMPUESTA POR SISTEMA DE FRANQUICIAS

### RESUMEN

Trata de analizar, a través de este artículo, la percepción de una franquicia en las estrategias de construcción situados en torno a prácticas con experiencia, referencia a las normas del franquiciador y la realidad regional que es esta franquicia. Dada la complejidad que existe en la relación entre el franquiciador y el franquiciado en un sistema de franquicia y sus implicaciones en las estrategias desarrolladas por los actores, fue adoptado en esta investigación, de carácter cualitativo, basado en el enfoque teórico denominado Estrategia como práctica, que tiene como objetivo comprender la elaboración de estrategias teniendo en cuenta sus grupos de interés (profesionales), las prácticas establecidas y constituidas más allá de la praxis, que representan la realización de acciones estratégicas, socialmente construidas y reconstruidas. Para la recolección de datos, entrevistas abiertas se llevaron a cabo en profundidad con el propietario de dos tiendas de franquicia, que se encuentra en una ciudad en el noreste de Brasil. Los datos se analizaron y se categorizan como resultado de la franquicia responde a las prácticas impuestas por el sistema de franquicia. Como resultado, se identificaron cuatro categorías que representan las prácticas pertinentes: talleres patrocinados por el franquiciador, la planificación anual del franquiciado, consultores visitantes y ventas estrategias de negocio. Se concluyó que, aunque hay un control considerable sobre franquiciados su franquiciador, muchas de las prácticas del sistema de franquicias se adaptan y se transforma en praxis por franquicias frecuencia diferente que fue establecido originalmente. Hacemos hincapié en la importancia de la estrategia como enfoque la práctica en la comprensión de la construcción e interpretación de la estrategia en un sistema de franquicia basada en las relaciones sociales desarrolladas en este sistema.

**Palabras-clave:** Estrategia como Práctica; Prácticas Estratégicas; Franchise Systems.

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre os vários modelos de negócio existentes, o sistema de franquias (ou *franchising*) permanece em expansão, tanto que diversos empreendedores e empresários têm aderido a este modelo no Brasil e no mundo, principalmente na condição de franqueados.

Dados sobre a evolução no setor ilustram este fato (ABF, 2010): estima-se que entre 2001 e 2009, o faturamento no setor de franquias cresceu de 25 bilhões para 63,12 bilhões. Neste mesmo período e acompanhando esta tendência, o número de redes de franquias cresceu de 600 para 1.643, o que representa um aumento de, aproximadamente, 174% em oito anos. Estes dados demonstram a importância do setor e a necessidade de se realizar pesquisas científicas que possam compreender melhor a evolução, dinâmica e contribuição das franquias sob a ótica das áreas de pesquisas dos estudos organizacionais.

Dant e Kaufmann (2003) ressaltam o interesse por esse tema em diferentes disciplinas, tais como economia, finanças, marketing e admitem que, embora as pesquisas iniciais tivessem como foco especificamente cada ator neste processo, atualmente há uma tendência em se analisar o próprio sistema de franquias e os aspectos, tais como a existência de franqueados e empresas independentes no mesmo sistema, as chamadas franquias empresariais formadas por empresas juridicamente independentes (Vance et al., 2008).

Os sistemas de franquia são vistos como alianças estratégicas que dão apoio a vantagem competitiva das organizações (Ribeiro; Prieto, 2009). Neste sentido, a estratégia de um franqueado é influenciada pelo modelo de negócios instituído pelo franqueador, dependendo do nível de controle existente entre estes dois atores. Assim, atividades como elaboração de planos estratégicos pressupõem a participação de ambos os atores em suas interações, em razão da visão do franqueado de sua realidade local.

Uma das vantagens de se fazer parte deste sistema por parte do franqueado é a redução no risco para o seu negócio, já que o franqueador apoia e dá sustento a muitas das práticas e modelos validados no mercado, resultando em maior segurança, em decorrência deste compartilhamento de riscos.

No entanto, faz-se necessário considerar também algumas restrições apresentadas por este modelo de negócios. Uma delas diz respeito à ‘distância’ existente entre a realidade do franqueador e a do franqueado, de maneira que algumas práticas estabelecidas pelo franqueador não se adequam a realidade do franqueado, e este necessita adaptá-las ao mercado em que opera.

Vance et al. (2008) constataram este distanciamento em uma pesquisa com franqueadores e franqueados de diversos sistemas de franquias no Brasil. Embora a maioria tenha se mostrado satisfeito no sistema em que se encontrava, os autores identificaram pontos de conflitos entre franqueadores e franqueados, principalmente no que diz respeito à gestão de marketing.

Outra questão importante diz respeito ao desenvolvimento de estratégias para um sistema de franquias. Se o franqueador pode ser considerado responsável por elaborar estratégias para os franqueados, como os franqueados redefinem as estratégias para suas unidades, considerando que se encontram em contextos mais limitados de mercado que o idealizador da estratégia?

A área de estudo recentemente desenvolvida como uma abordagem alternativa no estudo de Estratégia e conhecida como *Estratégia como Prática* busca compreender a estratégia organizacional, do ponto de vista das práticas existentes, em um mercado ou organização, do conjunto de atividades estratégicas realizadas (práxis), em razão das ações dos atores que colaboram na constante configuração da estratégia de uma organização.

De acordo com esta área de estudos, estratégia é conceitualizada como uma atividade situada e realizada socialmente e pode ser compreendida em práticas, tais como planejamentos, revisões periódicas, etc. (Jarzabkowski et al., 2007)

Desse modo, a estratégia organizacional é vislumbrada a partir dos seus praticantes e suas ações neste sistema social, mudando o foco da estratégia enquanto pertencente a uma organização para uma estratégia construída tendo como base os atores que interagem cotidianamente, uma das características dos sistemas de franquias.

Este trabalho objetiva analisar a percepção de uma franqueada sobre a construção de estratégias situadas em torno de práticas vividas, tomando como referência os padrões do franqueador e a realidade regional em que se encontra.

## **2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O SISTEMA DE FRANQUIAS (FRANCHISING)**

Em termos gerais, um sistema de franquias se caracteriza pela relação comercial entre dois atores principais: o franqueador e o franqueado. Nesta relação, uma organização (franqueador) concede o direito de utilização de um ou mais elementos de seus negócios (marcas, produtos, serviços, modelos de distribuição, de promoção, etc.) para outra organização (franqueada), de maneira que o franqueador receba um fluxo de receita em decorrência desta relação (Luiz et al., 2006).

Os sistemas de franquias baseiam-se em algum produto, serviço ou método exclusivo de se fazer negócio, em uma marca ou patente desenvolvida pelo franqueador. As operações dos franqueados, em grande parte, são sistematicamente planejadas, dirigidas e controladas por um franqueador (Kotler, 1998).

Nesta relação contratual, geralmente, o franqueado precisa desembolsar um valor monetário inicial para adquirir os direitos de dar início a uma franquia e, em geral, também precisa investir montantes financeiros sistematicamente para manter o sistema em funcionamento. (Boone; Kurtz, 2009).

Algumas vantagens do sistema de franquia são ganho de escala, dado que o modelo de negócio do franqueador pode se perpetuar em várias localidades distintas para mercados variados que não apenas aquela onde o franqueador se encontra. Outra vantagem é a possibilidade de captação de recursos de terceiros como capital ou conhecimento, o que constitui como fator motivador para que ambas as partes se interessem em participar do sistema (Azevedo e Silva, 2003).

Percebe-se nas definições sobre sistema de franquias que a relação entre franqueador e franqueado deve ser recíproca e que uma relação equilibrada é imprescindível para que o sistema de franquias se desenvolva apropriadamente. Ao franqueador, o interesse maior é em manter sua rede de franqueados, e até expandi-la, de acordo com uma lógica de modelo de negócios de maior ou menor controle. Ao franqueado, a redução de riscos proveniente dos conhecimentos de mercado e confiabilidade estabelecida no modelo de negócios do franqueador justifica seu interesse em fazer parte do sistema.

Neste contexto, é importante ressaltar que existem ações realizadas pelo franqueado não percebidas pelo franqueador. Um dos aspectos importantes que devem ser analisados nesta relação vale ser explicitado:

A relação entre franqueador e franqueado é, tipicamente, marcada pela assimetria de informações e, como tal, está sujeita aos custos decorrentes do risco moral. Em termos concretos, há uma série de ações do franqueado que não são observáveis pelo franqueador, mas que afetam a rentabilidade do negócio. (Azevedo e Silva, 2003, p. 4)

Este distanciamento parcial entre estes dois atores existe em maior ou menos escala e pode ser explicado pelo fato do franqueado agir localmente, em uma realidade que apresenta aspectos distintos da 'padronização' elaborada pelo franqueador. Por isso, muitas ações realizadas localmente podem não ser percebidas em nível macro pelo franqueador.

Dentre as teorias que buscam explicar como as franquias se desenvolvem, a Teoria da Agência tem um enfoque nos arranjos contratuais entre uma parte que delega autoridade - chamada de *principal* - para outra parte – conhecida como *agente*. Considerando que os agentes têm interesses próprios, o desafio para a parte principal é encontrar o arranjo contratual de menor custo que mantenha o interesse do agente alinhado ao dele. (Combs et al., 2011). Outra abordagem aborda este tema sob a ótica da teoria institucional, buscando entender como as operações de sistemas de franquias condicionam o processo de isomorfismo e legitimização (Santos, 1999), por exemplo.

Tendo em vista uma classificação sobre os arranjos estabelecidos nos sistemas de franquias, Azevedo e Silva (2003) destacam quatro modelos de evolução (gerações) dos sistemas de franquia que caracterizam a relação entre franqueador e franqueado, em razão do controle exercido pelo franqueador e a liberdade que o franqueado tem em relação ao modelo de negócio da franquia. Para o objetivo deste trabalho, serão abordadas três gerações, relevantes para a compreensão da rede de franquia sob análise.

A primeira geração, mais superficial e antiga do setor, está relacionada a um modelo de distribuição de um produto ou linha de produtos em que a única exigência para o franqueado é que faça chegar os produtos do franqueador até o cliente, não havendo mais responsabilidades do ponto de vista de franquia nesta relação.

Na segunda geração, além da responsabilidade em distribuir os produtos a marca também é compartilhada entre ambos os dois atores, o que implica na responsabilidade sobre a imagem do sistema franquia estar compartilhada com os franqueados.

O modelo da terceira geração, conhecida como Business Format Franchising (BBF), é o mais difundido no setor, por sua completude, pois ele se configura por um modelo de negócio formatado e compartilhado entre os dois lados. Nesta geração, produtos, serviços e tecnologias padronizados pelo franqueador são fornecidos ao franqueado, e todo conhecimento envolvido nas práticas empresariais é compartilhado, padronizado e controlado nesta relação.

Do ponto de vista estrutural, pode-se perceber uma diversidade de formas organizacionais nos sistemas de franquias. Garg et al. (2005) identificaram que, em razão de suas prioridades, gestores de sistemas de franquias decidem sobre que estruturas adotar.

Os sistemas que enfatizam alto crescimento preferem uma forma de franquia em que cada franqueado possa operar várias unidades, bem como estruturas em que os direitos de várias unidades sejam concedidos a um franqueado responsável pelo desenvolvimento de um território atribuído previamente. Embora os sistemas de franquias que enfatizem uniformidade optem por este último tipo de estrutura, eles estão também propensos em adotar uma estrutura em que a um

franqueado são atribuídas sequencialmente várias unidades, mas sem um compromisso prévio quanto a isto.

Alguns riscos devem ser considerados na relação comercial em um sistema de franquias (Azevedo e Silva, 2003). Dois deles estão relacionados aos aspectos intangíveis: caso o nível de qualidade dos serviços ou da gestão do franqueado for inferior a um nível estabelecido entre as partes, o valor da marca pode perder valor no mercado em que o franqueado opera. Existe ainda a possibilidade de terceiros terem acesso ao conhecimento restrito à relação entre franqueador e franqueado, o que pode impactar na vantagem competitiva do sistema de franquias.

Outros riscos se relacionam ao conflito de interesses entre os atores: ao franqueador, é interessante ter uma quantidade cada vez maior de franqueados, o que pode gerar competição entre eles, caso atuem em mercados comuns (Shane; Hoy, 1996). Além disso, o valor acordado que é repassado do franqueado para o franqueador deve ser investido também em pesquisa e desenvolvimento para tornar produtos/serviços mais fortalecidos, e conseqüentemente, os negócios das franquias, e o franqueador precisa equilibrar estes investimentos estratégicos.

### 3 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Tradicionalmente, os estudos e aplicações de modelos na área de estratégia têm sido orientados buscando-se compreender como os resultados organizacionais podem ser alcançados a partir da adoção de modelos previamente existentes, como as cinco forças competitivas ou a matriz BCG, por exemplo (Bulgacov; Marchiori, 2010). Nesta visão tradicional da estratégia, em que se realizam análises da firma ou do mercado no qual ela se encontra, e se avalia o impacto destes aspectos no desempenho organizacional, poucas teorias se propõem a considerar as ações dos atores humanos e a dinâmica interna social entre eles (Jarzabkowski; Spee, 2009).

Estes pressupostos demonstram a influência que a estratégia tem recebido da Economia, em que importantes contribuições foram incorporadas pela área, como o foco no desempenho econômico enquanto variável central. (Kirschbaum et al., 2011). Ainda segundo os autores, do ponto de vista sociológico, outros contornos devem ser considerados quando o conceito de estratégia é analisado. Ao invés da tradição normativa sobre “[...]o que os atores deveriam fazer e como proceder[...]”, dão lugar a investigações empíricas sobre “[...]o que os atores fazem”. Neste contexto, estudos na área conhecida como *Estratégia como Prática* têm buscado compreender como ocorre a participação das pessoas da organização na definição das estratégias.

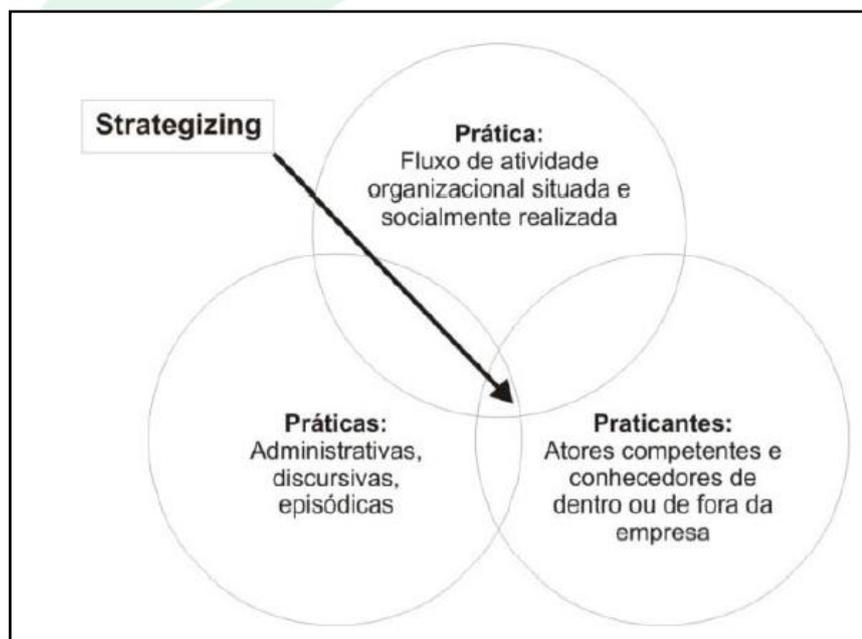
Sob este ponto de vista, a estratégia deixa de ser propriedade exclusiva da organização e passa a ser resultado da participação das pessoas, conforme explica Jarzabkowski (2004), que, por meio de atividades rotineiras, mas de valor estratégico, influenciam na estratégia organizacional. Com isso, a organização não apenas terá uma estratégia, mas o que as pessoas fazem passa a ter significado estratégico também.

No estudo da estratégia, Johnson et al. (2007) destacam a necessidade na mudança da ênfase unitária que privilegie apenas os impactos e variáveis que influenciam a organização, para considerar também outros níveis de análises, que considerem aspectos institucionais, em que as organizações se encontram (como seus mercados), e individual, baseado nos aspectos sociais a partir dos atores individuais.

Neste sentido, compreender que ferramentas, técnicas, práticas e atores influenciam no processo de formulação e reformulação da estratégia fornece uma visão mais ampla da estratégia, considerando aspectos não apenas econômicos, mas também sociais. A ideia não é apenas compreender como cada um destes níveis funciona, mas, principalmente, como eles se influenciam.

Whittington (2006) ressalta a importância de três dimensões na análise da estratégia enquanto prática e as representa em uma estrutura conceitual de maneira inter-relacionada, conforme apresentado na figura 1.

**Figura 1-** *Strategizing*: dimensões de análise da estratégia como prática.



Fonte: Canhada e Bulgacov (2011, p. 12).

Nestas dimensões, as práticas são o conjunto de metodologias, tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos e procedimentos relacionados ao pensar e agir estrategicamente em um contexto organizacional. Experiências passadas acabam legitimando as práticas de maneira que se tornam aceitas e adotadas em atividades ‘estratégicas’. (Bulgacov; Marchiori, 2010) Elas podem ser administrativas, discursivas e episódicas, conforme pontua Canhada (2009).

As práticas do tipo administrativas são usadas com o propósito de coordenar e organizar a estratégia, por meio de mecanismos de planejamento, controle, indicadores de desempenho, etc. As práticas discursivas são as que fornecem indicações linguísticas, cognitivas ou simbólicas sobre a estratégia. Por fim, práticas episódicas ocorrem em oportunidades nas quais as pessoas interagem por meio de reuniões ou *workshops* estratégicos por exemplo (Canhada, 2009).

A prática, ou práxis, representa as atividades que são efetivamente realizadas na organização, em um contexto social específico. Dessa forma, todas as ações que são efetivamente realizadas durante o ‘fazer’ da estratégia podem ser consideradas como práxis, sejam estas atividades formais ou informais. Jarzabkowski e Spee (2009) explicam a importância desta dimensão: as *práxis* conectam ações individuais ou de grupos em uma realidade organizacional maior, unindo realidades micro a macro. Este fato demonstra que a práxis pode ocorrer em níveis distintos. Dentre estes níveis, pode-se ressaltar a práxis realizada por um indivíduo ou grupo, em interações individuais com outros; a práxis estratégica em nível organizacional e em um nível macro, buscando entender a práxis do ponto de vista institucional, em um mercado em que as organizações se encontram, por exemplo.

Por fim, os praticantes são os responsáveis pelo ‘fazer estratégia’. Estes podem ser os membros da alta administração de uma organização, como também gerentes e funcionários em geral. Eles podem ainda não pertencer à organização, como consultores, escolas de negócios, dentre outros, sendo considerados, na maioria dos estudos, atores agregados. Esta perspectiva dos praticantes estende a noção tradicional em que a estratégia é formulada e implementada por um conjunto restrito de gestores.

Tão importante quanto compreender estas dimensões é vislumbrar a relação entre elas. A estratégia realmente se faz quando as três dimensões são compreendidas em uma só perspectiva, em que praticantes agem a partir de práticas (estratégicas) em um contexto social concretizado em uma práxis socialmente aceita.

O praticante da estratégia é visto como a principal ligação entre as práticas externas à organização com as práxis vivenciadas no seu interior. Ao refletir acerca de sua experiência,

praticantes adaptam práticas existentes em sua práxis, bem como são capazes de sintetizar novas práticas ao explorar pluralidades, a partir de diversas práxis (Whittington, 2006).

Compreender a influência das práticas nas práxis, além de refletir sobre as práticas que emergem a partir das práxis são questões que possibilitam refletir como práticas podem se tornar influentes em um mercado ou organização ou como podem ser localmente adaptadas por meio de uma práxis organizacional (Whittington, 2006). Além disso, é importante compreender quem são os praticantes, e que papéis eles incorporam no processo de criar, adaptar e readaptar estratégias.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, dada a necessidade em compreender práticas estratégicas do ponto de vista de um ator social. O tipo de estudo se caracteriza como estudo de caso.

Para fins de coleta de dados, adotou-se como instrumento a entrevista, do tipo aberta e em profundidade, uma vez que se procurou compreender a atribuição de significados a questões e situações (Martins; Theóphilo, 2007) e dada a necessidade de se obter a perspectiva de um praticante durante o fazer estratégia. Os dados foram coletados durante os meses de junho e julho de 2011. Foram adotadas questões norteadoras para se obter dados relacionados ao histórico anterior da franqueada e sua experiência, as normas da franqueadora para com a unidade que esta gerencia e as práticas que efetivamente segue em seu dia a dia.

O sujeito da pesquisa é a proprietária de uma franquía de terceira geração do setor atacadista da área de cosméticos e perfumes que atua desde a década de 1990 em uma cidade de relevância econômica do estado do Rio Grande do Norte. A entrevistada é, atualmente, responsável pela administração da unidade franqueada.

A proximidade de um dos pesquisadores com a franqueada, bem como a experiência desta, a relevância da rede de franquias no mercado nacional e o fato de que esta unidade franqueada ser a mais antiga na região em que atua, nortearam a escolha do caso.

Além disso, do ponto de vista da Estratégia como Prática, o praticante, no caso a franqueada, se mostra como uma unidade de análise, dada sua importância ativa na questão, pois os atores dão forma às atividades estratégicas baseados em quem são, como agem e que práticas adotam nestas ações (Jarzabkowski et al., 2007).

Para análise dos dados coletados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo como processo de identificação, codificação e categorização dos dados primários levantados durante a entrevista. Para tanto, a análise foi realizada mediante as seguintes etapas (Dellangelo; Silva, 2005):

- **Pré-análise** – Levantamento de material bibliográfico sobre os conceitos envolvidos na pesquisa, elaboração das perguntas norteadoras à luz dos conceitos e seleção da entrevista não estruturada enquanto instrumento de pesquisa;
- **Exploração e análise do material** – O material coletado da entrevista foi sistematizado previamente, tendo sido realizada uma leitura flutuante para se compreender como as questões norteadoras foram encaminhadas pela franqueada, ou seja, como as categorias subjacentes a estas questões estavam alinhadas com o discurso da franqueada;
- **Interpretação** – Nesta etapa, buscou-se sentido no material coletado e categorizado para se compreender até que ponto a questão de pesquisa era respondida pela franqueada, levando-se em conta seu discurso e o referencial teórico.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Em razão da interpretação dos dados coletados, foram identificadas quatro categorias relacionadas às práticas instituídas pelo sistema de franquias e que são relevantes para a unidade franqueada analisada, na percepção da franqueada: encontros promovidos pelo franqueador, planejamento anual do franqueado, visita de consultores e estratégias comerciais de vendas. Cada um destes será apresentado em um tópico específico, mas antes, uma contextualização sobre o histórico da entrevistada e unidade franqueada se faz importante.

### 5.1 BREVE HISTÓRICO DA PRATICANTE E PRÁXIS A PARTIR DE SUA EXPERIÊNCIA ANTERIOR

A organização pesquisada faz parte de uma rede de franquias que possui, aproximadamente, 2.800 unidades franqueadas no Brasil, e atua na área de varejo de cosméticos e perfumes. Atualmente, a franqueada possui duas lojas instaladas em duas cidades localizadas no interior de um estado do Nordeste do Brasil. Na cidade em que a franquia iniciou suas atividades, no ano de

1990, mantém suas operações principais . Outra unidade pertencente a esta franqueada foi inaugurada em 2009.

O modelo de negócio entre franqueador e franqueados deste sistema de franquias no qual se insere a organização é classificado como de terceira geração, formatado pelo franqueador havendo um controle considerável pelo franqueador nas atividades das lojas franqueadas.

Historicamente, a franquia foi inaugurada pela sogra da franqueada, com um segundo sócio. Em 1992, esta fez uma divisão dos bens e separou-se do sócio, passando a ser a única proprietária da unidade franqueada. Em 1996, ano em que a loja contava com dois funcionários, a entrevistada passou a fazer parte do quadro de funcionários da franquia como administradora da única loja existente até aquele momento.

Nos anos posteriores a sua entrada na empresa, a entrevistada relatou que o franqueador passou a exigir mais de seus franqueados. Estas exigências objetivavam melhor estruturar as lojas, tanto física quanto administrativamente, bem como fortalecer a identidade da marca da rede de franquias. Uma das exigências instituídas e que permanece até os dias atuais foi o estabelecimento de visitas técnicas de consultores regularmente às unidades franqueadas, visando manter a ligação entre franqueador e franqueados.

Em 1999, tornou-se operadora da loja, administradora reconhecida formalmente pelo sistema de franquias, enquanto exigência da franqueadora, caso contrário, a unidade franqueada não poderia continuar a funcionar. Esta posição contribuiu para maior poder e liberdade de decisão pela entrevistada, inclusive na admissão e demissão de funcionários. Em 2002, com o falecimento da sócia, a entrevistada tornou-se também proprietária da loja, permanecendo administradora das lojas.

Enquanto projeto de expansão da franquia, em 2009, foi inaugurada uma nova loja em uma cidade vizinha, dada exigência da franqueadora em se ter uma loja estabelecida desde que a localidade tivesse acima 35 mil habitantes. A franqueada já possuía autorização para instalação nesta cidade, como possui para outras quatro cidades próximas. Atualmente, a franqueada tem 14 funcionários em suas duas lojas, ocupando cargos de assistentes administrativos e vendedores.

Antes de fazer parte como funcionária da loja franqueada, em 1996, a entrevistada já havia trabalhado em uma organização anteriormente, de proporções maiores e em outra cidade maior do que a loja franqueada ao qual passou a fazer parte. Possuía, com isto, uma visão e experiência sobre como o funcionamento de uma organização deveria ser, tendo como base uma organização distinta da que estava se integrando e de um mercado também diferente.

Esta praticante, inicialmente externa, estava sob influência de práticas estratégicas provenientes do mercado e da organização em que trabalhava anteriormente. O distanciamento em

relação à nova franqueada e ao novo mercado serviu de base para mudanças ocorridas na franqueada, no que diz respeito às questões de gestão financeira, comercial e administrativa. Quanto à gestão financeira, por exemplo, a entrevistada percebeu a falta de organização no que diz respeito à separação entre as contas da empresa e dos sócios:

*“Quando cheguei aqui, a empresa não tinha nem uma conta bancária... pois era tudo junto: o pessoal com o da empresa, o dinheiro era na gaveta e depois passava para bolsa da dona... Eu era funcionária dela da empresa ainda quando dei a sugestão de abrir a conta para separar e administrar melhor o que era da empresa do que era dos sócios.”*

Quanto à gestão comercial, a franqueada se deparou com uma prática no mercado local, que espelhava a prática em relação ao comportamento dos clientes: grande parte das vendas era realizada por meio de notas promissórias, que não necessariamente pertenciam ao titular desta ‘conta’. Um cliente poderia adquirir um produto em nome de outro titular, A franqueada instituiu então a adoção de cartões de crédito para venda dos produtos e passou a não aceitar mais as compras por meio de notas promissórias, mas esta decisão gerou problemas:

*“a cidade não tinha muito conhecimento dessa forma de pagamento (cartão de crédito); as pessoas não tinham o hábito de usar... na época foram bloqueadas as compras na forma de promissória, mas as pessoas não tinham cartão de crédito como eu achava que tinham. O que aconteceu? uma grande queda nas vendas. Os funcionários acharam que foi uma grande queda, só que eles não entendiam que era uma forma de vender menos, porém de forma melhor”*

Em relação às práticas administrativas, em 1997, a franqueada instituiu a mudança no horário de funcionamento da loja, quando na época, nenhum varejo realizava esta prática. Ela considera que esta mudança foi ‘radical’ e em suas palavras *“o comércio local inteiro achava que eu massacrava os funcionários; que era um trabalho escravo”*. Deste modo, passou-se de um horário em que a loja estava fechada das 11:30h às 13:30h para um horário em que se manteria aberta durante este período de tempo. Esta mudança lhe propiciou, durante alguns anos, uma vantagem frente aos seus concorrentes.

Atualmente, vários outros comerciantes seguem esta prática em suas práticas, como ela mesma explica: *“hoje, todas as lojas do quarteirão em que fica nossa loja ficam abertas sem fechar para o almoço e até as 18h”*.

## 5.2 PRÁXIS DA FRANQUEADA A PARTIR DE PRÁTICAS INSTITUÍDAS NO SISTEMA DE FRANQUIAS

Desde que assumiu a administração da franquia, a franqueada tem percebido um maior nível de controle e padronização dos processos administrativos por parte da franqueadora ao longo do tempo. Isto implica em um maior número de práticas que são definidas pela franqueadora e que os franqueados precisam se adaptar, ao custo de notificações, punições e desligamento dos franqueados, caso as divergências se mantenham.

A figura 1 exibe uma listagem das práticas identificadas nesta pesquisa e explicadas posteriormente para a franqueada.

**Figura 1** - Principais práticas estabelecidas pelo sistema de franquias pesquisado.

PRÁTICAS DO SISTEMA DE FRANQUIA	DESCRIÇÃO
Encontros entre franqueados promovidos pela franqueadora	Franqueados devem participar de determinados encontros para manter os planos estratégicos entre sistema de franquia e franqueados alinhados e favorecer a interação entre eles.
Planejamento anual do franqueado	Franqueados devem elaborar planos anuais e acompanhar sua execução periodicamente.
Visita de consultores	Consultores devem visitar regularmente as lojas para avaliação da franqueada.
Estratégias comerciais de vendas	Obrigatoriedade na adoção de cartão presente, cartão fidelidade e proibição no sistema de vendas <i>porta a porta</i> .

Fonte: Dados da Pesquisa (2011).

### 5.2.1 ENCONTROS PROMOVIDOS PELO FRANQUEADOR

Uma das vantagens em se fazer parte do sistema de franquias, na visão da franqueada é a oportunidade de conhecer a realidade dos demais franqueados e compartilhar práticas, o que ocorre geralmente em encontros propiciados pelo franqueador.

Dois tipos de encontros são importantes nesse sentido: os treinamentos ou *workshops* e as convenções realizadas anualmente. Durante estes encontros, o objetivo é apresentar dados relativos

ao sistema de franquia para manter os planos estratégicos entre sistema de franquia e franqueados alinhados. Além disso, os encontros buscam ainda favorecer interação entre franqueados.

Segundo a franqueada, durante as reuniões, informações sobre tendências e mercado em geral são compartilhados pelo franqueador com os franqueados, além de dados do planejamento do sistema de franquia.

O maior benefício da convenção é o compartilhamento de práticas entre franqueados, em que a franqueada tanto aprende com os demais quanto expõe suas práticas, propiciando a comparação da sua realidade com as dos demais, como salienta a franqueada:

*“eu adoro esse encontro... primeiro porque é uma semana de intenso trabalho, eu aprendo muito com outros franqueados nas trocas de experiências... e tenho certeza que colaboro também sendo até pretensiosa da minha parte... eu tenho como uma semana de grande estudo. se eu estou realmente no caminho certo, eu faço muita análise sobre o que eu faço aqui... com uma pessoa que faz no Rio de Janeiro com uma loja do meu porte”*

Como exemplo, uma das práticas partilhadas pela franqueada aos demais franqueados da rede foi a organização de seu estoque, considerado como exemplo pelo franqueador, dadas as limitações nos espaços das lojas e necessidade de acesso rápido aos produtos. Outra prática diz respeito a gestão do fluxo de caixa, como a própria franqueada explica:

*“tinha muitos franqueados que não sabiam como melhorar o financeiro com o fluxo de caixa... eu tive um curso em São Paulo e ajudei muita gente a melhorar seus fluxos, as formas de pagamento para boletos bancários ao invés de promissórias...”*

Da mesma forma, muitas práticas de outros franqueados são apreendidas e adaptadas à realidade da franqueada, como ela comenta: *“eu pego muitas ideias e reaplico dentro das minhas condições e assim vou conseguindo ser um pouco diferente dos meus concorrentes da cidade”*.

A mais recente prática a transformar-se em práxis que ela adaptou com base na prática de outra franqueada que tem 80 lojas, foi o que ela chamou de *“sala de experimentação”* no andar superior da loja, que oferece serviços e cursos. Um dos primeiros serviços surgiu em decorrência da necessidade de se divulgar um determinado produto, que tinha dificuldades de ser vendido. Foi então que ela imaginou um curso gratuito que envolvesse este produto. A ideia é que este projeto se torne em um futuro próximo um centro de serviços, com mais opções aos clientes e maior espaço.

### 5.2.2 PLANEJAMENTO ANUAL DO FRANQUEADO

As informações compartilhadas nos encontros servem de base para que a franqueada realize seu planejamento anual, que deve conter metas de vendas financeiras e basear-se no *mix* de produtos. As informações provenientes dos planejamentos de anos anteriores, bem como aqueles disponibilizados sistematicamente pelo franqueador também devem ser utilizados com este fim.

Os objetivos definidos devem ser orientados por determinadas metas estipuladas pelo franqueador. A franqueada percebe que as metas de vendas estabelecidas nestes planos são difíceis de serem atingidas, principalmente em razão das políticas instituídas pelo franqueador. Nesse contexto de relação assimétrica entre os dois atores – franqueados e franqueador – (Azevedo e Silva, 2003), a estratégia é predominantemente definida pela racionalidade do franqueador, mais do que pelo consenso entre os atores.

Uma das políticas do franqueador consiste no parcelamento da venda por cartão de crédito: para o franqueador, todos os franqueados podem apenas realizar vendas com cartão de crédito, sendo, no máximo, em três parcelas. Esta prática não dá margem para alterações por parte do franqueado, uma vez que o franqueador tem um sistema que consegue identificar todas as vendas por cartão de crédito, além de identificar em quantas parcelas a venda foi realizada.

No entanto, a franqueada utiliza adaptações em sua prática: embora trabalhe com cartões de crédito que lhe deem margem para dividir em mais de três parcelas, mas está condicionada pelas normas do franqueador, ela passa a se utilizar de boletos bancários para realizar vendas em parcelamentos maiores. Essa condição propicia aumento nas vendas, permitindo maior flexibilidade aos seus clientes.

Ao longo do planejamento anual, a prática da franqueada consiste em revisar bimestralmente e monitorar mensalmente o plano, possibilitando alterações e melhorias, prática comum em sua rotina, que possibilita a comparação dos resultados mensais com os dados do planejamento. Caso as ações planejadas não tenham seus objetivos atingidos, a franqueada deve esclarecer esta divergência junto ao franqueador, seja por meio dos consultores ou por meio da intranet do sistema de franquias.

### 5.2.3 VISITAS DOS CONSULTORES

Um dos meios de controle por parte do franqueador ocorre por meio dos consultores, profissionais que se deslocam até o franqueado, com um roteiro para avaliar presencialmente se certos aspectos do negócio estão de acordo com as normas do sistema de franquias para, assim, validar o plano anual. Cada consultor permanece nesta função por, no máximo, 3 anos, uma vez que a política do franqueador é evitar relações mais próximas entre consultor e franqueado.

Existem dois tipos de visitas dos consultores: uma que é agendada antecipadamente e outra realizada sem que o franqueado saiba, na maioria das vezes para se avaliar a postura dos vendedores (saber se um produto lançado está sendo divulgado, por exemplo).

Quando a visita do consultor é agendada, ela tem por objetivo analisar práticas administrativas, como a análise de perfil do franqueado ou o plano anual, ambos elaborados pelo franqueado e validados pelo consultor. Por meio de um documento denominado *Instrumento de Análise do Franqueado*, vários aspectos são avaliados pelo franqueado e pelo consultor e quantificados em indicadores de desempenho. Neste instrumento de controle, a franqueada atribui uma pontuação para cada aspecto de seu negócio, sendo avaliados: o operador (funcionário responsável pela(s) loja(s) junto ao franqueador), a loja, a equipe de vendas e o cliente. No instrumento, são avaliados diversos aspectos, tais como comprometimento do franqueado com a franquia, comunicação visual da loja, metas de compras e vendas, desempenho e foco no cliente, por exemplo. O consultor, então, tem a atribuição de também realizar a mesma avaliação, verificar e validar as notas do franqueado.

Outra prática analisada pelo consultor é a validação do plano anual elaborado pelo franqueado para ser monitorado no ano seguinte. Este deve validar o plano junto à franqueada, antes deste começar a ser monitorado. Esta validação exige um processo de negociação, dado que nem sempre as metas estipuladas pelo franqueador são seguidas. Esta se utiliza de informações exibidas ao consultor para justificar a inviabilidade de determinadas ações, como por exemplo, o fato de que não há giro de estoque suficiente de determinados produtos, o que, portanto, inviabiliza atingir as metas de vendas para este produto.

Outro objetivo do consultor é realizar sugestões de alterações no posicionamento do franqueado, tendo como base um roteiro definido pelo franqueador. Neste contexto, se existem divergências entre as regras do sistema de franquia e a realidade do franqueador, cabe ao consultor verificá-las e comunicar necessidades de correções. Neste caso, o franqueado pode receber notificações, caso não esteja de acordo com as normas do sistema de franquias. Além disso, considerando que o franqueador tem uma visão global do sistema de franquias, os resultados no negócio do franqueado que se destaquem também são verificadas pelo consultor.

Estas discussões são, na verdade, um encontro entre realidades distintas: a prática instituída pelo franqueador e a prática da realidade em que a franqueada faz parte. Uma nova prática surge desta negociação. Observa-se que, ao definir as estratégias nesse contexto, além de aspectos econômicos e sociais (Johnson et al., 2007), também estão presentes aspectos políticos na formulação de estratégias nesse modelo de negócio.

#### 5.2.4 ESTRATÉGIAS COMERCIAIS DE VENDAS

Outra política instituída pelo franqueador é a adoção por parte dos franqueados do chamado “cartão presente”, que é um cartão usado em situações em que o cliente está em dúvidas de que presente dar, e adquire este cartão representando um valor monetário específico, de maneira que o presenteado pode usá-lo para adquirir qualquer produto pelo valor definido no cartão.

Para a franqueada, o comportamento do consumidor local não parece demonstrar a viabilidade na adoção deste cartão presente: *“aqui em nossa cidade não tem isso, as pessoas gostam de sair com o presente para dar, pois já sabem o que querem comprar”*.

No entanto, tendo em vista a obrigatoriedade na comercialização destes cartões pelos franqueados, caso contrário são notificados, a franqueada usa de criatividade para manter a relação equilibrada com franqueador e mercado local: *“No dia da mulher deste ano, carreguei R\$ 30,00 no cartão e dei de presente nas rádios pra irem trocar na loja como brinde”*. Esta prática, portanto, conduz a franqueada a realizar parcerias com outras empresas para justificar a adoção deste cartão.

Para fidelizar os clientes, a rede instituiu também o cartão fidelidade, de maneira a dar uma contrapartida aos clientes mediante suas compras, o cliente recebe um destes cartões, que lhe dá o direito de desconto na próxima compra ou troca por produtos no site da rede de franquias. Para começar a ter direito a estas contrapartidas, o cliente precisa ter uma quantidade mínima de pontos. A franqueada paga por cada cartão, sendo obrigada a adquiri-los do franqueador e repassá-los ao cliente em cada compra, no entanto para valores de pequenos e para clientes que não têm rotatividade isso não representa vantagem para o negócio. Assim, ela instituiu um valor mínimo de compra e uma obrigatoriedade de retorno do cliente para que receba um destes cartões, segundo afirma: *“é um custo muito alto para bancar tudo isso para o cliente. Então que tenha o retorno para pagar pelo menos o cartão”*.

Outra divergência existente entre a prática intencionada pelo sistema de franquias e a práxis diz respeito aos vendedores externos. Embora o sistema de franquias deste estudo não tenha aderido a vendas do tipo porta em porta, a franqueada explica que este sistema de vendas é bastante aceito pelos seus clientes, e, portanto, ela adaptou ao seu negócio:

*“tenho mais de 60 vendedoras externas porque trabalho também com outras cidades... só posso trabalhar dentro da área que eles me autorizam... somos muito limitados pra trabalhar... mesmo que você queira vender mais você não pode... prefiro pagar uma comissão maior e elas assumirem os produtos... elas (as vendedoras externas) são cadastradas como clientes especiais, dou um desconto muito bom e ainda parcelo”*.

Dessa maneira, o que ocorre na prática é a adoção de um sistema porta a porta, em que as vendedoras externas são consideradas como clientes pelo sistema de franquias, mas agem como vendedoras ao repassar produtos para serem vendidos a pessoas de sua rede de contato.

Diante das diversas práticas descritas e apresentadas anteriormente, pode-se constatar que a franqueada praticante da estratégia, direcionada à sobrevivência e ao crescimento de suas lojas, encontra maneiras de construir constantemente sua práxis, buscando um equilíbrio entre as necessidades do mercado em que atua e as diversas exigências do franqueador. Tal equilíbrio é influenciado pelo aprendizado realizado pela franqueada ao balancear a centralização e padronização necessárias para a eficiência do sistema de franquias e a adaptação necessária para eficiência no mercado local (Sorenson; Sorensen, 2001).

Com isto, suas ações do ‘fazer estratégia’ ocorrem em diferentes níveis: em um nível mais amplo, quando a franqueada participa dos encontros e têm acesso a tendências de mercados a partir do franqueador, em um nível intermediário, quando elabora estratégias anuais para as suas duas lojas, e também em nível ‘micro’, quando estabelece ações de comunicação nas rádios da cidade quando precisa utilizar os cartões presente obrigatoriamente adquiridos, por exemplo.

Esta constatação é alinhada ao fato de que o conceito de práxis é operacionalizado em diversos níveis organizacionais e de maneira dinâmica, fluindo ao longo do tempo as atividades da estratégia (Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski; Spee, 2009).

Vale ressaltar ainda que a construção da estratégia se faz também pela interação entre seus praticantes. Tomando como base a percepção de uma praticante, constatou-se que esta compartilha experiências, dialoga, negocia, e adapta estratégias ao interagir com outros franqueados, consultores, clientes, funcionários. Assim, esta elabora permanentemente sua práxis não apenas pelos mecanismos formais instituídos pelo franqueador, mas também em função das práxis destes outros atores (Whittington, 2006).

Finalmente, observou-se certo nível de recursividade e de adaptação entre franqueador e franqueado na definição das estratégias, como salienta Jarzabkowski (2004). Isso evidencia que, embora o sistema de franquia seja formatado, ele não tem força para impedir a ação do franqueado na construção de suas práticas. Por outro lado, ao franqueador é necessária a habilidade de considerar essa flexibilidade, a fim de garantir a sobrevivência da unidade, como discutem Machado e Espinha (2010).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou o modo como algumas das práticas estabelecidas pelo franqueador são transformadas em práxis durante o fazer estratégia na realidade local de uma franqueada pertencente a um sistema de franquias de cosméticos e perfumes.

O modelo de negócio entre franqueador e franqueados deste sistema de franquias, no qual se insere a organização pesquisada, é classificado como de terceira geração, formatado pelo franqueador havendo um controle considerável pelo franqueador nas atividades das lojas franqueadas.

Pôde-se constatar que, embora se tenha percebido este controle do franqueador sobre seus franqueados, inclusive tendo-se intensificado nos últimos anos, muitas das práticas do sistema de franquias sempre foram adaptadas e transformadas em práxis pelo franqueado, de maneira distinta do que foi instituído.

Este aumento no controle nos últimos anos pode estar associado à ênfase dada pelo sistema de franquias ao alto crescimento, caracterizado por suas decisões impactantes na estrutura do sistema em que se privilegia mais de uma unidade de lojas por franqueado e o desenvolvimento local. (Garg et al., 2005)

Independentemente das práticas formalmente definidas e ‘impostas’ à franqueada, estas procuram se adaptar à realidade do contexto local do mercado em que se encontram.

As práticas estratégicas compartilhadas entre franqueados durante os encontros promovidos pelo franqueador, por exemplo, possibilitam buscar novas ideias já executadas em outros locais e transformá-las em práxis com as devidas adaptações no mercado local. Este conhecimento tácito, gerado em um nível micro social entre praticantes da estratégia, se mostra tão importante quanto o conhecimento explícito envolvido em manuais, planilhas e cursos realizados pelo franqueador (Gigliotti, 2010).

Assim, mesmo em sistemas de franquias formatadas, não é possível desconsiderar a realidade de franqueados, de maneira que as normas ou práxis instituídas precisam ter certo nível de flexibilidade.

Mesmo neste cenário, a estratégia como prática mostra-se como produto também da interação de atores sociais locais, que direcionam a gestão tendo como base suas experiências anteriores e da visão de negócio.

Os resultados do trabalho e as constatações anteriores indicam a necessidade de maior flexibilização das práticas da estratégia instituídas pelo franqueador, tendo em vista a realidade vivida por cada franqueado. Esta flexibilização pode ser obtida a partir de um maior diálogo entre

estas as duas partes: sejam nos encontros promovidos pelo franqueador, em que fosse possível formalizar experiências reconhecidas dos franqueadores potencialmente disseminadas entre os demais; seja em uma maior customização dos planos anuais instituídos, considerando-se aspectos específicos do mercado local de cada franqueado. O diálogo poderia ser alimentado tanto pelos encontros anuais citados, quanto pela interação entre consultores e franqueados ou ainda no portal de intranet da própria franquia.

Vale ressaltar a importância deste estudo e sua contribuição para análise do tema, que busca compreender estratégias em um sistema de franquias do ponto de vista microssocial, e não por meio da tradicional visão da estratégia. Combs et al. (2011) reconhecem que pesquisas com franquias podem se beneficiar da aplicação de conceitos providos por uma abordagem social, pouco explorada em pesquisas deste tipo.

Como proposta de pesquisa futura, sugere-se uma análise mais abrangente em franquias de outras gerações, buscando-se compreender como estas constroem suas práticas em razão das práticas instituídas, por meio de seus atores sociais.

Além disso, dado que este estudo tem como limitação o fato de ter realizado entrevistas apenas com uma proprietária de franquia, pode-se também estender a compreensão das práticas estratégicas a partir do ponto de vista de outros atores como demais franquias participante desta rede e o próprio franqueador.

## REFERÊNCIAS

- ABF – Associação Brasileira de Franchising.(2010) *Evolução do Setor 2001-2009*. Recuperado em 02 jul.2010, de: //www.portaldofranchising.com.br.
- Azevedo, P. F., Silva, André G. da. (2003) Entre a autoridade e a autonomia: as gerações de franchising. In: *International Conference On Economics And Agri-Food Networks Management*, 4, Ribeirão Preto.
- Boone, L.E., Kurtz, D.L. (2009). *Marketing contemporâneo*. São Paulo, Cengage Learning, 832 p.
- Bulgacov, S., Marchiori, M. (2010). Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: Marchiori, M. (eds.), *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, Difusão, 149-166.

- Canhada, D.I.D., Bulgacov, S. (2011) Práticas sociais estratégicas e resultados acadêmicos: o doutorado em administração na USP e na UFRGS. *Revista de Administração Pública*, 45(1): 7-32. Doi: 10.1590/S0034-76122011000100002
- Canhada, D. I. D. (2009) *Estratégia como prática social e resultados acadêmicos: o doutorado em administração na USP e UFRGS*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná. 135 p.
- Combs, J.G., Ketchen, D.J., Shook C.L., Short, J.C. 2011. Antecedents and consequences of franchising: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1):99-126. Doi: 10.1177/0149206310386963
- Cohen, M., Silva, J.F. (2000) O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2):109-131.
- Dant, R.P., Kaufmann, P.J. (2003) Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79(2): 63–75. Doi: 10.1016/S0022-4359(03)00011-3
- Dellangelo, E.H.L., Silva, R.C. (2005) Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: Vieira, M.M.F., Zouain, D.M.(eds). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 71-96.
- Garg, V.K., Rasheed, A.A., Priem, R.L. (2005) Explaining franchisors' choices of organization forms within franchise systems. *Strategic Organization*, 3(2): 185-217. Doi: 10.1177/1476127005052210
- Gigliotti, B.S. *Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras*. 2010. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2010.
- Jarzabkowski, P. (2004) *Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use*. *Organization Studies*, 24(3): 489–520.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., Seidl, D. (2007) Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1): 5-27. Doi: 10.1177/0018726707075703
- Jarzabkowski, P., Spee, A.P. (2009) Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 69–95. Doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. London, Cambridge, 260 p.

- Kirschbaum, C., Guarido Filho, E.R. (2011) Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações: uma introdução ao fórum. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(6):14-27. Doi: 10.1590/S1678-69712011000600002
- Kotler, P. (1998) *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. (5 ed), São Paulo, Atlas, 728 p.
- Luiz, D.L., Motoki, L.Y., Vilela, J.A.A., Ura, I.H.N., Lourenzani, A.E.B.S. (2006) Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã (SP). In: *Encontro da ANPAD*, 30, Salvador/BA. *Anais do Encontro da ANPAD*, 30.
- Machado, H.V., Espinha, P.G. (2010). Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? *RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)*, 11(4): 131-153. Doi: 10.1590/S1678-69712010000400006
- Martins, G. de A., Theóphilo, C.R. (2007) *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas, 264 p.
- Ribeiro, B.B., Prieto, V.C. (2009). Franquia varejista como vantagem competitiva: múltiplos estudos de caso no segmento de farmácias e drogarias. *Revista Gestão & Regionalidade*, 25(75):105-118.
- Santos, G.J. dos. (1999). A Teoria Institucional e a análise das operações de franquia: um olhar diferente das abordagens tradicionais do marketing. *READ: Revista Eletrônica de Administração*. 5(4).
- Shane, S.A., Hoy, F. (1996) *Franchising: A gateway to cooperative entrepreneurship*. *Journal of Business Venturing*, 11(5): 325-327. Doi: 10.1016/0883-9026(96)00059-6
- Sorenson, O., Sorensen, J.B. (2001) Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22: 713-724. Doi: 10.1002/smj.185
- Vance, P. de S., Favero, L.P.L., Luppe, M.R. (2008) Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. *Rev. Adm.* (São Paulo), 43(1):59-71.
- Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5):613–34. Doi: 10.1177/0170840606064101

---

**Recebido: 12/04/2012**

**Aprovado: 06/06/2012**