

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

PEDRO HENRIQUE HILARIO MARIN

**USO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MINIMIZAÇÃO DO
RISCO DE PERDA DE FRANQUIAS**

PONTA GROSSA

2022

PEDRO HENRIQUE HILARIO MARIN

USO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MINIMIZAÇÃO DO RISCO DE PERDA DE FRANQUIAS

Use of quality tools to minimize the risk of losing franchises

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação

apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Química, do Departamento de Engenharia Química, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), campus Ponta Grossa.

Orientador: Prof. Dr. Edilson Giffhorn

PONTA GROSSA

2022



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

PEDRO HENRIQUE HILARIO MARIN

USO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MINIMIZAÇÃO DO RISCO DE PERDA DE FRANQUIAS

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção do título
de Bacharel em Engenharia Química, do
Departamento de Engenharia Química, da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR), campus Ponta Grossa.

Ponta Grossa, 16 de novembro de 2022

Edilson Giffhorn

Doutorado

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Cesar Augusto Canciam

Doutorado

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

José Carlos Alberto de Pontes

Doutorado

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

PONTA GROSSA

2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Edilson Giffhorn por aceitar conduzir o meu trabalho de pesquisa.

Aos meus pais e irmã que sempre estiveram ao meu lado me apoiando ao longo de toda a minha trajetória.

A todos os meus professores do curso de Engenharia Química da Universidade Tecnológica Federal do Paraná pela excelência da qualidade técnica de cada um.

RESUMO

HNENRIQUE, P. M. **Uso de ferramentas da qualidade na minimização do risco de perda de franquias.** 2022. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Química) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2022.

O setor de franquias de lojas de conveniência foi fortemente impulsionado a expandir sua abrangência em decorrência dos reflexos instaurados pelo cenário pandêmico. Desse modo, os franqueadores demandaram esforços para viabilizar a implementação agressiva da ampliação da rede de suas lojas. Em virtude disso, o presente estudo que se realizará buscou a minimização dos riscos de perda de uma empresa de conveniência, localizada nas diversas regiões do Brasil. A pesquisa buscou elucidar os conhecimentos acerca do assunto, com referências teóricas e aplicação prática. Por meio de métodos encontrados em algumas referências, foi elaborado um modelo de gestão da qualidade, cuja finalidade foi promover um resultado acerca da diminuição das perdas das lojas de franquias, mediante a aplicação das ferramentas propostas no projeto.

Palavras-chave: conveniência; franquia; minimizar a perda; riscos.

ABSTRACT

HNENRIQUE, P. M. **Uso de ferramentas da qualidade na minimização do risco de perda de franquias.** 2022. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Química) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2022.

The convenience store franchise sector was strongly driven to expand its scope as a result of the effects of the pandemic scenario. Thus, franchisors demanded efforts to enable the aggressive implementation of the expansion of their store network. As a result, the present study that will be carried out sought to minimize the risks of loss of a convenience company, located in different regions of Brazil. The research sought to elucidate the knowledge about the subject, with theoretical references and practical application. Through methods found in some references, a quality management model was elaborated, whose purpose was to promote a result about the reduction of losses of franchise stores, through the application of the tools proposed in the project.

Keywords: convenience; franchise; minimize loss; risk.

LISTA DE SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
ICIEOM	Internacional Conference on Industrial Engineering and operations Management
PDCA	Planejar, desenvolver, checar e atuar
SWOT	Força, fraqueza, oportunidades e ameaças.
5W1H	Porque, quem, o que, quando, onde e como
TCC	Trabalho de conclusão de curso
LPA	Local Productive Arrangements

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS.....	10
1.1.1 Objetivo Geral.....	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 O SISTEMA DE FRANQUIAS.....	12
2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE FRANQUIAS.....	13
2.2.1 Tipos de pontos comerciais.....	13
2.2.2 Modelos de atuação geográfica.....	14
2.2.3 Modelos de remuneração.....	15
2.2.4 Natureza dos serviços prestados pelo franqueador.....	15
2.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	17
2.3.1 Ferramentas utilizadas em <i>franchising</i>	17
2.3.2 Modelos propostos para a diminuição dos riscos de perda de franquias.....	18
2.3.3 Gestão da qualidade.....	18
2.3.4 Pareto.....	19
3 MATERIAIS E MÉTODOS	21
3.1 MODELO DO TCC.....	21
3.2 PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DO REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	23
4.1 TRATAMENTO DOS DADOS.....	23
4.2 PARETO.....	24
4.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	25
4.4 VERIFICANDO AS SOLUÇÕES DO 5W1H.....	26
5 CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

A Associação Brasileira de Franchising (2021), relatou que o setor de franquias sofreu fortes impactos devido ao cenário pandêmico, onde foi previsto um crescimento de 8 % para este setor, porém como para os demais setores também não houve previsões positivas, concretizou-se um cenário de queda em 10,5 % no faturamento quando comparado ao período pré-pandemia (ABF, 2021).

Desse modo, os franqueadores demandaram esforços para viabilizar a implementação agressiva da ampliação da rede de suas lojas.

Franquia, ou *franchising*, é um termo empresarial definido por Bateman e Snell (1998), que corresponde a um sistema no qual uma empresa vende alguns de seus direitos limitados para utilização de seu nome ou marca a seus franqueados, em troca de um pagamento de uma quantia pré-estabelecida inicialmente, bem como uma porcentagem de lucro dos franqueados, definida com *royalties*.

Esse modelo segue as tendências mundiais de possuir maior integração dos membros do canal de distribuição, do fabricante até o consumidor final, alcançando, assim, uma maximização superior nos setores em que são empregados (NANNI *et al*, 2006). O sistema surgiu nos EUA, rapidamente espalhou-se para os mais diferentes setores e passou a representar aproximadamente 50 % das vendas do varejo (SHERMAN, 2004).

No Brasil, o sistema, em 2014, se tornou responsável por gerar 1.096 milhões de empregos diretos, representando um aumento de 6,5 % comparado com o ano anterior (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014).

Ressalte-se, também, que o sistema de *franchising* detém uma importância na economia, por ser uma fatia importante no desenvolvimento de empregos que impacta expressivamente no crescimento do PIB no país (ABF, 2006).

Entretanto, em sentido contrário, em decorrência, dentre outros motivos, do aumento da competitividade da concorrência, aumentou o risco de perda de seus franqueados. Assim, aumentou, também, a vulnerabilidade de as novas franquias não se sustentarem ao longo do tempo ou serem cooptadas por franqueadores concorrentes.

Com isso, se faz necessário um procedimento que possa avaliar a minimização dos riscos de perda das lojas de franquias, que, em geral, é gerida pela área de expansão de negócios da franqueadora.

Desse modo, pretendeu-se o desenvolvimento desse estudo onde foi realizado uma análise dos critérios motivadores para a ocorrência da perda de franqueados no setor de lojas de conveniência de tal modo a poder gerar ações que objetivem evitar a perda de negócios, receita e investimentos feitos pelos respectivos franqueadores.

Dentre os possíveis diferentes instrumentos de intervenção que possam contribuir para tratar o problema, este estudo empregou as ferramentas de gestão da qualidade, visando a redução da evasão dos franqueados na marca.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo foi apresentar uma proposta de utilização de ferramentas da qualidade de tal forma a minimizar os riscos de perda das lojas de franquias de conveniência que foram geridas pela área de expansão de negócios.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que possibilitou o alcance do objetivo geral são:

- Realizar o levantamento de um referencial bibliográfico a respeito do sistema de franquias;
- Identificar um referencial bibliográfico sobre a aplicação de ferramentas da qualidade em sistemas de franquias;
- Por meio de um estudo de caso, identificar quais são os principais elementos responsáveis pela perda de franquias;
- Por meio de ferramentas da qualidade, propor ações à área de expansão de franquias de lojas de conveniência de tal modo a evitar as perdas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em decorrência da visão estratégica por uma rápida expansão e inserção no mercado, o número de franquias disponíveis a potenciais investidores é cada vez maior.

Segundo a ABF, o total de empregos gerados no ano de 2021 para o setor de franquias permaneceu estável nos meses de abril, maio e junho no ano do presente artigo, mesmo com as demandas reprimidas devido as sazonalidades e devido ao cenário pandêmico promover uma retração no setor de franquias.

O acumulado de 12 meses apresenta um aumento de 4,4 % positivamente a receita de R\$ 178,950 bilhões, indicadores como digitalização dos canais de venda e ao alto nível de confiança no mercado empresarial tornaram esse fato positivo (ABF, 2021). Todavia, para o setor de franquias do objeto do estudo houve uma taxa média de perda de franquias em torno de 1,4 %, produzindo uma perda média de faturamento em torno de R\$ 204 milhões de reais de faturamento ao longo do ano.

Dessa forma, a gestão da qualidade se faz muito necessária para fomentar e reter a aquisição de novos clientes.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O SISTEMA DE FRANQUIAS

O modelo de franquias foi considerado pela *International Franchising Association*, como a maior revolução de marketing posterior às guerras mundiais, tornando-se, assim, um novo modelo de negócio (MAURO, 2006). Ainda de acordo com Mauro (2006), além da decisão de implementar uma franquia, é necessário realizar minuciosas avaliações com relação aos aspectos da logística.

As avaliações logísticas, no que se refere ao sistema de negócios mencionado, são implementadas pelos meios de distribuição, do desenvolvimento dos negócios, pelas as tomadas de decisões necessárias para ocorrer uma possível expansão destas franquias, fazendo com que haja, rapidamente, uma alavancagem acentuada da empresa, com um investimento menor se comparado a outros modelos de negócios (MAURO, 2006).

A denominação de franquia empresarial é situada em que o franqueador, o dono da franquia, cede ao franqueado, o empresário que abrirá a franquia, o direito de utilização de sua marca ou patente, relacionando, também, o direito de utilização da distribuição de seus produtos ou serviços de forma exclusiva ou semiexclusiva (SEBRAE, 2019).

No Brasil, esse sistema iniciou por volta da década de 1960. O responsável por isso foi a rede de escolas de idiomas Yázigi. Entretanto, o crescimento se deu mais intensamente na década de 1990, com a ocorrência do fim da política de restrições econômicas baseadas em reserva de mercado, em primeiro momento e, posterior, por meio da consolidação da expansão econômica brasileira (SIQUEIRA *et al.*, 2009). Esse sistema foi criado a partir de empreendedores que buscavam soluções aos problemas provenientes de seus negócios, e sua evolução se deu naturalmente (MENDELSON, 1994).

Para que a franquia tenha crescimento futuro, uma análise do perfil do empresário se faz necessária, para verificar se possui pré-requisitos estabelecidos para sua prosperidade e seus pontos fundamentais são: i) capital de investimento; ii) viabilidade econômico-financeira do negócio; iii) registro da marca; iv) controle

administrativo-financeiro; e, v) o importante critério de saber liderar e dividir responsabilidades, bem como as tomadas de decisões assertivas (SEBRAE, 2018).

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE FRANQUIAS

2.2.1 Tipos de pontos comerciais

Pela Infomoney (2004), pode-se realizar em todo trabalho certos tipos de pontos comerciais, destes, são possíveis classificar os tipos de franquias como individual, franquia de conversão, franquia combinada, franquia *shop in shop* e franquia de miniunidades.

A franquia individual tem como característica apresentar-se como um modelo presente no cotidiano, existindo em um local onde o negócio não necessita vincular-se a outros tipos de franquias ou negócios que estiveram presentes no ponto comercial.

As franquias de conversão são tratadas por um empresário que converte seu negócio nos padrões estabelecidos pelo franqueador. Normalmente, se trata do mesmo ramo de trabalho, criando uma troca de experiências positivas para ambas as partes, já que a franqueadora fornece as tecnologias implantadas no ponto e o franqueado agrega com as experiências vivenciadas no ponto comercial (INFOMONEY, 2004).

Por sua vez, a franquia combinada surge quando o franqueado integra diferentes estilos de franquias no mesmo ponto comercial. Geralmente, essas franquias se integram de forma integral ou parcial, dependendo da decisão dos franqueadores restringirem ou não parte de seus negócios. Os benefícios desse modelo se baseiam na divisão dos custos da obtenção do ponto comercial, sinergia das marcas distintas, segregação de custos de operação e redução das sazonalidades que possam existir.

Pela Infomoney (2004), a franquia *shop in shop* trata-se de ramos de negócios em menor escala, em que a franquia adere outro pequeno modelo de franquia.

Por fim, a franquia de miniunidades deriva de uma franquia individual, operando em uma área menor, em um ponto comercial mais amplo, sendo focado em pequenas lojas, carrinhos, quiosques ou ponto de coleta de serviços.

2.2.2 Modelos de atuação geográfica

Os modelos segmentados devido aos processos de expansões da rede são caracterizados em seis modelos de franquias, a depender do grau em que os franqueados são controlados (MAURO, 2006).

A franquia unitária é um modelo em que o franqueado é autorizado à implementação e operação de uma localidade especificamente cedida pelo franqueador, sendo possível mais de uma operação ao franqueado, a depender apenas de seu desempenho, planos do franqueador e das condições financeiras do franqueado.

As franquias múltiplas são diversas franquias unitárias em uma mesma regionalidade. Nesse caso, é fornecida, pelos franqueadores, para seus franqueados mais competentes, a possibilidade de expandirem os negócios na localidade até a saturação da região, necessitando um rigoroso controle do crescimento.

Já as franquias regionais possuem como vantagem, uma ampla penetração no mercado com suas extensões continentais, dependendo da absorção do mercado local e de seus riscos. A desvantagem é a grande quantidade de lojas depositadas em um mesmo franqueado, gerando alta complexidade de gerência. Nesse caso, não é permitido que o detentor das franquias faça sublocação a terceiros, devido essas aberturas serem despendidas pelo franqueado (INFOMONEY, 2004).

Por sua vez, a franquia de desenvolvimento de área se dá por meio de o franqueado gerir uma rede em certas regiões, mas o ponto de distinção quanto à anterior é o fato de haver operações próprias por conta do franqueado, vendendo-as, subsequentemente. O dono das franquias desenvolverá essa área. Caso haja venda das franquias, os contratos serão assinados pelo franqueador diretamente.

A franquia *master*, denominada também como *Master Franchising*, tem os direitos de operação e implantação de franquias em uma regionalidade extensa,

sendo individualmente implementadas por esse *master* ou parceiros terceiros, permitindo, assim, haver a sublocação para gerar o desenvolvimento da área.

2.2.3 Modelos de remuneração

Os modelos de remuneração dos franqueados são divididos em três classes, se diferenciando de acordo com o tipo de remuneração do franqueador, afetando diretamente a forma de cooperação entre as partes (INFOMONEY, 2004).

No modelo de franquia de distribuição, o franqueador será remunerado por meio da distribuição de serviços e produtos, não havendo cobrança de taxas de franquias ou *royalties*, por se tratar de uma forma mais barata de franquia, na qual os custos são mascarados e compensados com impostos e taxas vinculados a seu aumento de faturamento.

A franquia pura se tratando de um modelo em que há suporte integral do franqueador, desde a implantação da franquia, fornecimento no suporte da instalação das tecnologias utilizadas e a remuneração se dá meio de taxas de franquia e *royalties*. Porém, a franqueadora não é responsável pelo fornecimento de certos produtos específicos por não ser a produtora direta, com isso não é remunerada por tal fornecimentos.

E a franquia mista abrange o fornecimento de serviços e produtos, logo, tem ganhos provenientes das taxas do fornecimento de produtos, taxas de franquia e *royalties*, necessitando a separação dos tipos de receita (INFOMONEY, 2004).

2.2.4 Natureza dos serviços prestados pelo franqueador

Sobre a distinção das franquias com maior relevância, tem-se uma maior representação de franqueador e a sua rede franqueadora, retornando dessa forma um maior ou menor risco de investimento pelo franqueado (INFOMONEY, 2004).

As franquias de primeira geração são pautadas de um mínimo suporte por parte da rede franqueadora para seus franqueados, visando, apenas, aprimorar seus produtos. É um modelo arcaico e baixo nível de profissionalismo e baixo nível de investimento, oferecendo riscos às partes.

As franquias de segunda geração têm aspectos parecidos com as de primeira geração em questão de visar o aprimoramento de produtos, porém, o controle por parte do franqueado é menor, tornando o risco maior devido à inexistência de contrato de franquia, bem como não haver suporte de formatação de sistema, manuais e orientações.

As franquias de terceira geração são pautadas pelo fornecimento de produtos e serviços. O franqueador também oferece suporte ao franqueado, oferecendo, assim, uma maior segurança e, com isso, competitividade em sua atuação. Nesse caso, há um refino das atividades devido ao treinamento pré-operacional ao franqueado, havendo um assessoramento para visualizar o melhor ponto comercial e supervisão, auxiliando no controle de suas unidades. Com isso, a relação entre as partes é maior, possibilitando contratos firmados mais detalhados (INFOMONEY, 2004).

Já as franquias de quarta geração salientam o elevado grau da qualidade de serviços prestados por parte da rede a suas operações. O negócio é moldado a partir de seu visual até os produtos, do fornecimento da matéria-prima e dos pontos comerciais, dos canais de comunicação de reclamações e sugestões das partes. Para que haja essa caracterização de quarta geração é necessária a contratação de empresas especializadas num plano de *franchising* e plano estratégico de marketing.

Por fim, as franquias de quinta geração trata-se dos modelos mais avançados de franquias, implementando, assim, uma rede inteligente, integrando todas as redes envolvidas da franqueadora, aumentando a eficiência do negócio e transmitindo as informações críticas do sucesso para os franqueados.

Segundo a ABF (2019), o faturamento advindo alcançou R\$ 186,755 bilhões em 2019, ocorrendo aumento de cerca de 9,2 % na taxa de aberturas de unidades de franquias, ocasionando um crescimento aos empregos gerados totalizando assim 1.358.139 trabalhadores empregados nesse ramo de negócio, com isso as ferramentas da qualidade se fazem necessárias, pois auxiliam o combate contra o desemprego advindo da perda de franquias.

Segundo a ABF (2020), o faturamento do setor para os meses de abril a junho sofreu um retrocesso forte cravado em R\$ 27,720 bilhões, para o acumulado dos 12

meses anteriores houve uma diminuição quando comparada com o ano anterior de R\$ 178,950 bilhões, ou seja 4,35 % menor que o mesmo período comparado de 2019.

Para o ano de 2021 houve um crescimento marcado no setor de 10,7 % quando comparado ao ano anterior da pandemia 2021 em números de crescimento para franquias onde o faturamento dos 11 maiores seguimentos se tornaram expressivos e fecharam em R\$ 185,068 bilhões para o ano de 2021, portanto havendo assim um aumento de 3,3 % para o faturamento em comparação ao ano anterior.

2.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

2.3.1 Ferramentas utilizadas em *franchising*

O planejamento estratégico tem como foco a utilização de recursos do melhor modo possível em detrimento aos recursos disponíveis almejando cumprir os objetivos propostos previamente pautada, essas premissas são estabelecidas pelos níveis mais altos da empresa, previamente pautadas. Essas premissas são para garantir um novo grau de diferenciado de inovação (OLIVEIRA, 2007).

Dessa forma, a análise ao cenário presente na vida organizacional, a matriz SWOT do inglês força, fraquezas, oportunidades e ameaças, se torna uma técnica empregada na gestão do planejamento estratégico, independentemente do porte empresarial estudado, o objetivo da utilização da análise SWOT e segundo Manager (2009), ameaças externas sempre existirão, a ferramenta diminui os efeitos devido ao seu plano de contingência.

O ciclo PDCA auxilia na tomada de decisão, já que tem como objetivo alcançar as metas estabelecidas pela organização, sendo de grande ajuda nas tomadas de decisão que precisam ser realizadas no âmbito empresarial (PACHECO, 2010). O autor pauta a importância do planejamento em primeiro momento buscando evitar falhas e perdas de tempo aos próximos passos, pois um escopo bem estabelecido nas diretrizes e políticas empresariais.

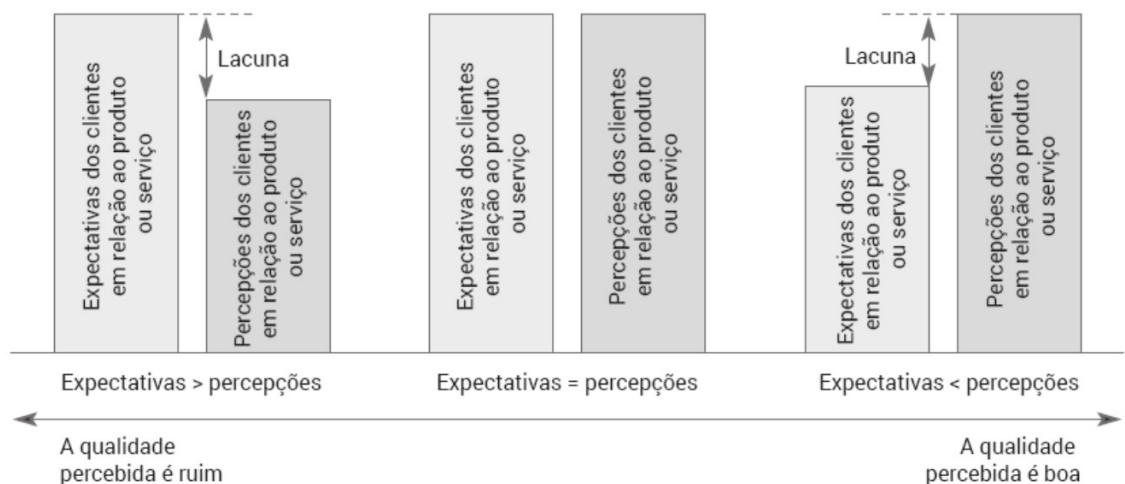
2.3.2 Modelos propostos para a diminuição dos riscos de perda de franquias

Para o presente trabalho os modelos a serem utilizados foram a análise SWOT do inglês força, fraquezas, oportunidades e ameaças e o ciclo PDCA do inglês planejar, fazer, checar e agir, se tornam técnicas empregadas na gestão do planejamento por conta do planejamento estratégico apresentados no ambiente organizacional, independentemente do porte empresarial estudado (FISHIMANN, 2009).

2.3.3 Gestão da qualidade

Segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), pode-se definir qualidade mediante a conformidade das expectativas geradas de um certo produto alcançadas por meio da expectativa do cliente, a operação almeja alcançar as mesmas expectativas gerando assim uma visão unificada das expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço ou produto. A experiência do serviço ou produto em ordem de percepção, do menos satisfeito até mais satisfeito.

Figura 1 – Qualidade percebida relacionada com as expectativas dos clientes e suas percepções do produto ou serviço.



Fonte: Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018).

Para alcançar as especificações desejadas é necessário, segundo Slack realizar as 4 etapas subsequentemente para atingir a conformidade, são elas:

- a) Etapa 1: definir as características da qualidade do serviço ou produto, retrata que o escopo do projeto definirá os conjuntos de características desejadas,
- b) Etapa 2: decidir como devemos medir cada característica, essas precisam ser muito bem definidas para que seja possível desdobrar o máximo de elementos constituintes dentro uma categoria objetivando mensurar suas variáveis e atributos,
- c) Etapa 3: estabelece os padrões de qualidade, esses padrões definem a barreira do que é aceitável e inaceitável na linha de produção ou serviço, como o estado dos equipamentos da franquia ou os custos limites para injetar capital numa franquia,
- d) Etapa 4: controla a qualidade com relação aos padrões estipulados para realizar certo da primeira vez é necessário abranger três decisões: “como a operação checará se está tudo padronizado?”, “é necessário verificar cada serviço ou usar amostragem?” e “como as verificações devem ser realizadas?”, respondidas as perguntas anteriores é possível passar para as etapas finais sendo de encontrar as causas da má qualidade e continuar fazendo melhorias, os métodos utilizados para encontrar as causas da má qualidade serão elucidados abaixo.

2.3.4 Pareto

O gráfico de Pareto é uma metodologia utilizada em formato de gráfico para apresentar os dados em ordem de grandeza, importância ou prioridade, este método recebeu esse nome por conta do economista italiano Vilfredo Pareto, em que o engenheiro eletricista Dr. Joseph Moses Juran, também conhecido como “pai da qualidade” utilizou primeiramente esse gráfico como forma de classificar problemas relativos à qualidade (TRACKVIA, 2012).

Esse gráfico possibilita verificar eficientemente os tipos de problemas, permitindo mobilizar frentes de trabalho para identificar as possíveis causas ou causas com maior relevância estratificando assim as análises realizadas para conseguir desdobrar os processos desejados. (TRACKVIA, 2012).

No início do século XX, Vilfredo Pareto observou que em seu país havia uma má distribuição de renda, verificando que 20 % da população detinha 80 % das riquezas na Itália, após 40 anos o Dr. Joseph M. Juran denominou a regra 80/20 de Princípio de Pareto ou Lei de Pareto, onde utilizou esta teoria para elucubrar das qualidades dos produtos, áreas da produção da empresa, e segundo Juran 20 % dos defeitos causam 80 % dos problemas da maioria dos produtos (TRACKVIA, 2012).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 MODELO DO TCC

Esta pesquisa possui caráter exploratório, visto que se tem como objetivo o desenvolvimento da compreensão do contexto do problema abordado visando tornar mais explícito os critérios que levam à perda das franquias. E, dessa forma, ao considerar o fator risco de perda de franquias, se possa melhor considerar os fatores de competitividade para o mercado atual de modo a gerar ações de aperfeiçoamento (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para isso, foi realizado o desenvolvimento de um Estudo de Caso, para elicitare os critérios relevantes que conduzem à perda de franquias e quais os direcionadores a serem julgados relevantes para aperfeiçoar a relação comercial de tal forma a minimizar as perdas. O Estudo de Caso deve ser realizado de forma organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados adquiridos do mundo real (SEKARAN, 1984).

Com relação ao método de pesquisa, este estudo foi qualitativo-quantitativo. Será quantitativo em função de empregar dados numéricos, estatísticos e financeiros provenientes da empresa do Estudo de Caso. E, por sua vez, será qualitativo ao incorporar, no processo de análise e aperfeiçoamento da relação comercial, os aspectos subjetivos que levam à perda de franquias.

Com relação aos instrumentos de pesquisa a serem utilizados no presente projeto, será empregada a pesquisa bibliográfica, que se trata de uma habilidade fundamental nos cursos de graduação, que se constitui nos primeiros passos para ingressar em todas as atividades acadêmicas, servindo de base para a presente teoria, com dados baseados nas perdas de franquias, com um caráter qualitativo (ANDRADE, 2010). Ao referencial bibliográfico será empregada a técnica de análise de conteúdo ao conjunto de artigos que embasam a fundamentação teórica do estudo.

Este trabalho, por sua vez, possui como delimitação o fato se restringir à proposição das ações de aperfeiçoamento que visem a redução da taxa de perdas de franquias. Portanto, não terá como escopo a implementação das ações propostas e

nem o acompanhamento do impacto gerado, ficando, isso, como proposta de expansão para estudos futuros.

3.2 PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DO REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Segundo Giffhorn et. al (2009), o processo de determinação do referencial bibliográfico é uma forma necessária para a sobrevivência e propagação do conhecimento, isso faz com que a informação seja transmitida de forma global com qualidade.

Contudo, fatores impactantes isoladamente podem não ser sinônimo de qualidade e podem esconder a evolução dos assuntos da pesquisa, um exemplo local dos problemas desenvolvidos em países emergentes de acordo com estudos do Local Productive Arrangements (LPA), tem chance remota de ganhar visibilidade internacional e conseqüentemente citações consideradas de impacto (GIFFHORN et. al, 2009).

Dessa forma, a afirmação da necessidade em que ocorra avanços em pesquisas na área da Engenharia de Produção são notórios, sendo fundamental para que ocorra um gradual aumento nos níveis de trabalho, sobretudo, na produção qualificada que impacta principalmente em altos índices de impacto em revistas nacionais e internacionais (GIFFHORN et al, 2009).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através das ferramentas citadas na revisão bibliográfica, buscou elucidar o objetivo por meio da demonstração da solução proposta no uso de ferramentas na qualidade para minimização do risco de perdas de franqueados na conveniência através de estudo de caso mostrados pelos mecanismos apresentados.

4.1 TRATAMENTO DOS DADOS

Primeiramente os dados foram tratados para elencar os principais status de depuração dos 132 postos que foram depurados ao longo de 2021, sendo expostos na tabela 1.

Tabela 1 – Tipos de depurações versus as quantidades de pontos.

Tipos	Quantidades
Histórico baixo de faturamento	67
Melhores condições dos concorrentes	23
Fator pandêmico	21
Encerramento do negócio	9
Atrito com franqueado	9
Royalties pagos pelos franqueados	3

Fonte: Autoria própria (2022)

Os tipos de causa que mais impactaram e foram selecionados para ser dispostos no trabalho e foram analisados a partir de um sistema interno da companhia, temos os problemas principais que levaram ao encerramento da franquia.

Com isso os principais fatores gerados estão classificados da seguinte forma:

- a) Histórico: que está relacionado diretamente a um determinado período de baixo faturamento médio ao longo dos últimos 5 anos.
- b) As melhores condições: são das outras franquias concorrentes que assediaram o franqueado e levaram-no a mudar a marca.
- c) Fator pandêmico: que impactou no faturamento ao longo do tempo que o levou a fechar ou entregar o ponto.
- d) Encerramento: está atrelado a um abalo na relação comercial entre o consultor do negócio e o franqueado em si.
- e) Atrito: é quando houve ações jurídicas movidas pela companhia contra o franqueado em si gerando até a rupturas de outros negócios.

- f) Royalties: são gerados por não efetuar o pagamento dos débitos (royalties) gerando assim a perda da franquia.

4.2 PARETO

Do tratamento dos dados seguiu-se efetivamente para a utilização das ferramentas da qualidade, iniciando por Pareto ou regra 80/20, quantificando assim os dados e prevendo se advém dos 20% das causas essas depurações apontadas pela tabela 2.

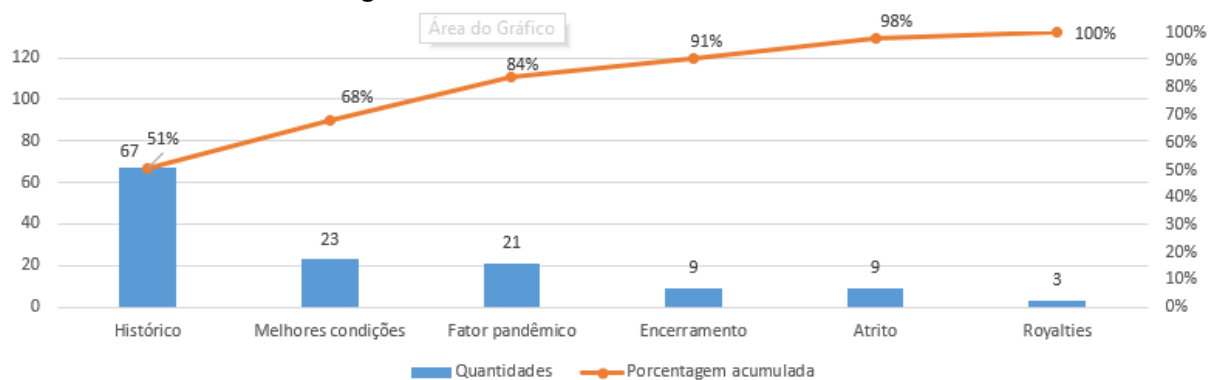
Quadro 2 – Dados segregados pelas quantidades e porcentagens acumuladas.

Tipos	Quantidade	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Histórico	67	51%	51%
Melhores condições	23	17%	68%
Fator pandêmico	21	16%	84%
Encerramento	9	7%	91%
Atrito	9	7%	98%
Royalties	3	2%	100%

Fonte: Autoria própria (2022)

Com as porcentagens setadas, aplicou-se um gráfico de Pareto para visualizar se 80% das causas vieram efetivamente dos 20% de problemas, porém antes de selecionar os tipos de causa começou-se com apenas 5 e não houve uma mudança expressiva dos valores das 3 principais causas (histórico, melhores condições e fatores pandêmicos) ao aumentar os tipos de causas, com isso levou-se em consideração essas mais altas estão expostos na figura 2.

Figura 2 – Gráfico de Pareto



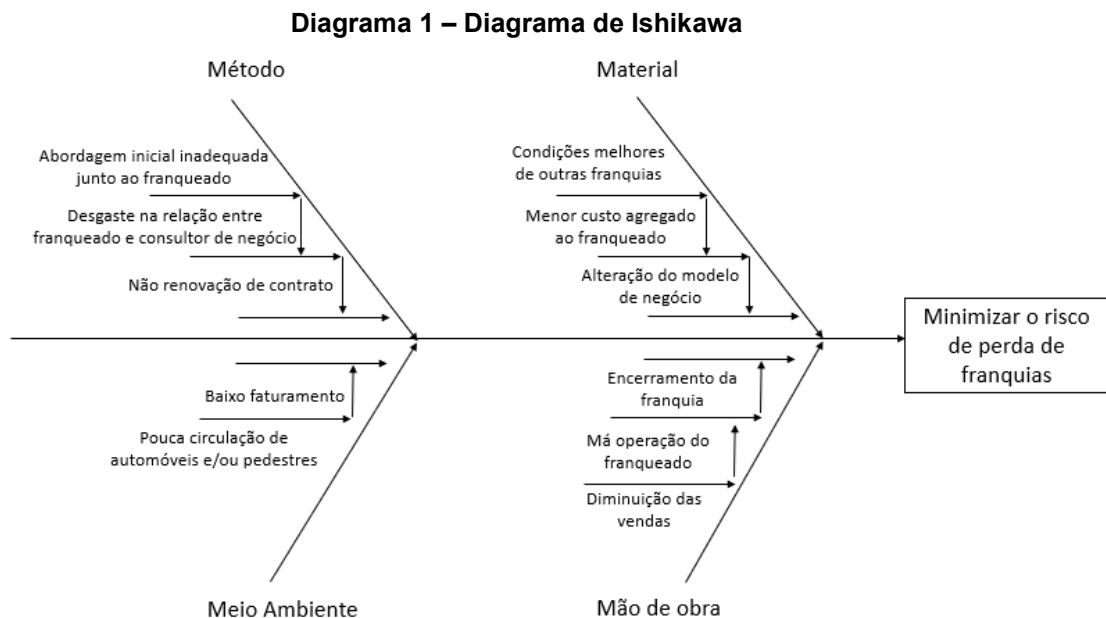
Fonte: Autoria própria (2022)

4.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Em posse do gráfico de Pareto, seguiu-se para outra validação aplicando o Diagrama de Ishikawa para validar as causas apresentadas no Pareto e coletar suas causas raiz.

Foram selecionados apenas 4 processos dentro do Diagrama de Ishikawa, sendo elas o método, material, meio ambiente e mão de obra, para a separação das causas.

Houve-se um Brainstorm entre dois consultores de negócio com mais experiência para definir essas causas raiz expostas no diagrama 1.



Fonte: Autoria própria (2022).

Por meio de Ishikawa foi possível entender as causas raízes e com isso quantificar os dados obtidos nas perdas que ocorreram em 2021.

Para quantificar os dados foi necessário um brainstorm em que foram obtidas as soluções para as causas raiz selecionadas no Diagrama de Ishikawa para aplicar as soluções e compará-las no próximo método 5W1H.

4.4 VERIFICANDO AS SOLUÇÕES DO 5W1H

Para comparar as soluções provenientes das causas raízes levantadas do Diagrama de Ishikawa foram dispostas nas tabelas abaixo com os planos de ações de maneira rápida e eficiente para uma melhor visualização, de forma ágil e simples com o 5W1H, por meio de um brainstorm do time foi possível obter as soluções e aplicá-las para 4 causas raízes advindas do método anterior. Sendo concluídos nos quadros 1, 2 e 3 com as quatro soluções encontradas. A primeira solução está disposta no quadro 1.

Quadro 1 – Plano de ação para comparar a realização da primeira solução.

5W1H	Solução 1
O que?	Melhorar a abordagem inicial que está inadequada junto ao franqueado.
Por quê?	Conscientizar os colaboradores para uma abordagem precisa levando a cultura organizacional onde o cliente é o foco
Onde?	Nas salas de reuniões do prédio matriz de cada região
Quem?	Gerente de expansão
Quando?	No dia 12 janeiro de 2023
Como?	Palestras

Fonte: Autoria própria (2022)

Na primeira solução, optou-se por realizar treinamentos internos com os consultores, que estão lidando diretamente com os franqueados já que podem não realizar uma negociação assertiva e conclusiva, com isso acaba por deixar arestas a serem resolvidas posteriormente. Não é possível prever o que acontecerá na primeira solução, pois é um acontecimento futuro.

Esse treinamento acontecerá após a entrega do presente trabalho, então é possível que divergências de contratos e insatisfações por parte de erros na negociação sejam sanados a partir disto, evitando assim a fuga deles que pelos tipos no Pareto (atritos gerados e não pagamento de royalties) diminuam. Para elucidar a segunda solução pelo quadro 2 dispondo o plano de ação tomado.

Quadro 2 – Plano de ação para tratar a segunda realização da segunda solução.

5W1H	Solução 2
O que?	Avaliar melhor as condições propostas de outras franquias.
Por quê?	Devido ao alto crescimento das marcas concorrentes cresceu também o assédio aos franqueados e com isso é necessário atraí-los com maior intensidade.
Onde?	Nas reuniões do corpo diretor para discutir e debater os valores de bonificação ou redução de royalties
Quem?	Diretoria e gerência executiva
Quando?	Nos dias 12/03/2022 até 13/05/2022 das 14h às 18h.
Como?	Através de reuniões semanais.

Fonte: Autoria própria (2022)

Da solução apresentada para a segunda causa raiz buscou resolver o segundo maior problema por Pareto que é melhores condições das outras franquias, e por meio da criação de políticas de incentivo e mudanças em outras políticas antigas de bonificação ao franqueado, houve uma redução de depuração no ano de 2022 de 12,4%, a minimização mais expressiva das outras soluções analisadas.

No quadro 3 é possível tratar as soluções para as causas raiz 3 e 4 dispostos no Diagrama de Ishikawa.

Quadro 3 – Plano de ação para as soluções de terceira e quarta causas raiz.

5W1H	Solução 3
O que?	Aumentar a quantidade efetiva do público na franquia
Por quê?	Para que seja possível aumentar as vendas da loja e com isso tornar o modelo de franquia mais atrativo aos olhos do franqueado
Onde?	Nas lojas dos franqueados
Quem?	Franqueados
Quando?	Todos os dias.
Como?	Aumentando a circulação de automóveis e/ou pedestres na loja, por meio de divulgações, anúncios e propondo promoções em dias de jogos ex. baratear um pouco a cerveja, ou propor promoções de café da manhã

Fonte: Autoria própria (2022)

As soluções das causas tratadas no quadro 3 foram previstas nos tipos histórico e fator pandêmico de Pareto e no ano de 2022, houve-se uma diminuição de cerca de 21,8% de depurações de lojas totais até a finalização do presente trabalho, com as novas políticas sugeridas aos franqueados e do aumento de circulação efetiva do público no geral, onde se traçou um plano de ação mais robusto neste caso, já que se trata da maior fatia dos problemas elencados.

Para 2022 com as decisões executivas guiadas pelos planos de ações previsto, ocorreu uma redução total somado aos novos casos que estavam previsto para encerramento de franquia de 22%, tornando assim as tomadas de decisões mais assertivas e eficientes num modo geral, logo a metodologia da qualidade aplicada anteriormente foi efetiva junto ao objetivo central do trabalho de evitar as perdas.

5 CONCLUSÃO

É possível concluir do trabalho que há diversos fatores que influenciam diretamente na decisão de perdas de franquias na sua amplitude, é necessário criar planos de ações que sejam efetivos e consigam tratar as causas em seus primórdios, claro que há diversas possibilidades de aumentar as evasões do público-alvo.

Por meio do desenvolvimento do presente estudo, o objetivo central da proposta do estudo foi alcançado ao primeiro momento os levantamentos do referencial bibliográfico foram demonstrados na parte de referencial bibliográfico bem como identificados.

Com isso foi possível chegar nas causas raiz utilizando assim as ferramentas da qualidade gerando evidências para propor os planos de ações com isso criando uma redução de perda significativa em torno de 22% totais ao longo de 2022. Por isso o presente trabalho alcançou o objetivo proposto de redução da perda de franquias.

Porém não foram possíveis executá-las na sua forma mais ampla, devido a outros fatores que não permitirem prosseguir com as decisões, não sendo abordados aqui, foi eles tempo e dinheiro, tem opções mais requintadas para minimizar a perda dos franqueados, porém o foco primário empresarial foi outro.

Um impacto forte foi o pandêmico que, atrasou a economia global devido ao retrocesso, com isso impactando o mundo de franquias como um todo e por não ser o foco primário dos clientes em um modo geral. Porém, apesar dos grandes contrapontos levantados houve resultados positivos conforme apresentados nas discussões do tópico anterior.

REFERÊNCIAS

- ABF. **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/>>. Acesso em 10 nov. 2021, 18:36
- ANDRADE, M. M. D. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.
- FISCHIMANN, A. A. **Planejamento estratégico na prática / Adalberto A. Fischimann, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**. São Paulo, 2^a ed., 14^a reimpr.: Atlas 2009.
- GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. **Organizadores. Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2018.
- GIFFHORN, E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; VIANNA, W. B. **Proposed procedure for establishing Theoretical Reference – application to Key Performance Indicators (KPIs)**. Salvador: ICIEOM, 2009.
- INFOMONEY. **Modelos de Franquias**. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/educacao/guias/noticia/256932/modelo-franquias>>. Acesso em 05 nov. 2021, 12:24.
- MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 4^a ed. São Paulo: nobel, 2006.
- MENDELSON, M. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.
- NANNI, H. C.; S., ADRIANO M. da.; AKABANE, G. K. **A busca de um modelo para análise de franqueabilidade de negócios: XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/296.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021. 19:15
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PACHECO, A. P. R. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**: LTC, 2010.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.**

Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/> >. Acesso em 06 nov. 2021, 15:46.

SEKARAN, U. **Research methods for managers: a skill-building approach.** New York: Wiley, 1984.

SIQUEIRA, D. P. M; et al. **Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras.** 62ª ed. São Paulo,

SHERMAN, A. **Franchising & licesing: two powerful ways to grow your business in any economy.** 3 ed. New York: American Management Association, 2004.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 8ª ed. São Paulo: Atlas. 2018.

TRACKVIA. **Desenvolvedor de software de automação de processos.** Disponível em: < <https://trackvia.com/blog/custom-applications-business-applications/how-to-apply-the-pareto-principle-in-custom-application-developement/> >. Acesso em 05 jun. 2022, 17:24.