
A inovação em uma rede de franchising: estudo do caso Yázigi

Lindolfo Galvão de Albuquerque
Marcelo Machado Teixeira de Andrade

Recebido em abril/96

O interesse despertado pelo tema **inovação** é grande e multifacetado. Por um lado, o novo sempre é atrativo; por outro, não parece possível que a longo prazo e em um ambiente competitivo⁽¹⁾ uma organização cresça ou mesmo sobreviva prescindindo absolutamente da inovação. Obviamente, não basta inovar para ser bem-sucedido; mais ainda, a inovação não é positiva por definição, mas apenas à medida que contribuir para os fins da organização. Já o não-inovar equivaleria a parar no meio de uma corrida de que participam vários atletas: a ultrapassagem por um concorrente seria apenas questão de tempo.

Se a desatualização de um produto ou de todo um *know-how* de negócio (acarretada pela não-inovação) é prejudicial para qualquer organização, talvez o seja de modo especial para uma rede de *franchising*: esta precisa se manter sempre atualizada não só por razões de mercado, mas também para não perder os seus próprios membros (os franqueados) e receber a adesão de novos, na medida em que tais membros são empresários independentes cuja vinculação com a rede depende em grande parte da qualidade e atualização do produto e do *know-how* que o franqueador oferece.

Mesmo sendo de crucial importância para uma rede de *franchising*, a dinâmica da inovação neste tipo de organização é praticamente desconhecida. O sistema de *franchising* é uma realidade complexa, no qual se entrelaçam características de diferentes formas de organização empresarial. Procurar elucidar como se dá a inovação em uma rede de *franchising* é a principal contribuição que se pretende oferecer neste trabalho.

NATUREZA DO FRANCHISING

O *franchising* é um arranjo organizacional peculiar para a distribuição de produtos e/ou serviços. Hackett (1977), sintetizando definições de três diferentes autores, arrola os elementos-chave do *franchising* enquanto atividade:

- “a ênfase é em um relacionamento contínuo entre as duas partes (franqueador e franqueado);

Lindolfo Galvão de Albuquerque é Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Consultor de empresas na área de Recursos Humanos e Diretor da Fundação Instituto de Administração.
Fax: (011) 814-0439
E-mail: lgadalbuq@usp.br

Marcelo Machado Teixeira de Andrade é Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e Consultor de empresas.

- o relacionamento é contratual por natureza, o qual legalmente delimita as responsabilidades e obrigações de ambas as partes;
- existe a transferência ou concessão de bens tanto tangíveis quanto intangíveis, tais como serviços, marcas, imagem ou conhecimento especializado do franqueador para o franqueado, por uma taxa;
- o franqueado opera o negócio substancialmente sob o nome comercial e orientação gerencial do franqueador”.

Tanto a definição quanto os elementos-chave apresentados referem-se ao que se convencionou chamar **business format franchising** ou **franquia formatada**. A rede Yázigi, objeto deste estudo de caso, está assim organizada. Ainda que haja classificações mais extensas, em essência existem dois tipos básicos de *franchising* (Cherto, 1988; Mendelsohn, 1990): o citado *business format* e o *product and tradename franchising*; este último é também conhecido como tradicional por ser o tipo de operação característica dos primórdios do *franchising*, embora ainda hoje seja utilizado. Como exemplos de franquias tradicionais tem-se revendedores autorizados de veículos, postos de combustível, engarrafadoras locais de refrigerantes, entre outros.

Na franquias formatada o controle exercido pelo franqueador sobre as atividades do franqueado é bem maior do que no *franchising* do tipo tradicional. Seja como for, não se pode perder de vista que o *franchising* constitui forma muito peculiar de rede, composta por empresas de personalidade jurídica própria. De acordo com Alderson (1965), citado por Stephenson & House (1978), tais sistemas mantêm-se coesos enquanto houver a expectativa, por parte de seus membros, de que “alcançarão um excedente sobre o que poderiam obter agindo independente e individualmente”. O franqueado troca parte da sua autonomia por maior sucesso e/ou menor risco. Assim, quanto menores forem os ganhos reais que o franqueado perceba como resultado de sua perda de autonomia, tanto mais crítico será em relação aos controles (e à atuação em geral) do franqueador. Daí a importância de o franqueador, por exemplo, associar à inspeção serviços que tragam benefícios significativos aos franqueados ou justificar cada controle que exerça sobre eles.

A despeito da relevância do aspecto controle, a tônica do relacionamento em *franchising* deve ser a cooperação. Como o franqueador — na esfera do sistema de *franchising* — alcança o mercado através dos franqueados, o sucesso destes últimos significa o sucesso do primeiro⁽²⁾.

Conforme já mencionado, o *franchising* é um arranjo organizacional peculiar; o que mais o distingue de outras formas de organização talvez seja seu caráter híbrido,

na medida em que contém elementos dos dois sistemas de canal dominantes: estabelecimentos pertencentes a uma única firma ou redes de propriedade centralizada; e sistemas de distribuição individual constituídos por fabricantes, atacadistas e varejistas independentes e livremente alinhados. O sistema de *franchising* assemelha-se ao sistema individualista devido ao fato de os franqueados operarem independentemente. Por outro lado, o relacionamento contratual e continuado intrínseco ao *franchising* assemelha-se ao sistema de *marketing* verticalizado e corporativo que combina produção e distribuição sob uma única propriedade (Hackett, 1977).

O relacionamento empresarial resultante dessa união híbrida entre franqueador e franqueados é — ou deve ser — tão estreito que possibilita a criação de um negócio — *franchising* — paralelo à operação comercial, industrial ou de serviço propriamente dita. Singer, citado por Burck (1973), também considera o *franchising* “um negócio em si mesmo. O consumidor é o *franchisee* (franqueado) e o produto é o serviço de consultoria oferecido a ele”. Com tal consideração, visa-se destacar o “duplo negócio” (Deluca, 1989) inerente ao *franchising*: as operações, por um lado, e o sistema de *franchising* em si, por outro, cada um deles com características e exigências próprias e essencialmente distintas.

A PESQUISA E SUA METODOLOGIA

Se inovação e *franchising* tomados isoladamente são temas conhecidos, a união de ambos constitui, mesmo em termos internacionais, um campo de investigação original. Por essa razão, a pesquisa que se leva a cabo pode ser considerada exploratória. Como postulam Selltiz *et alii* (1975), “no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é o mais recomendado”.

Com relação ao método de investigação, optou-se pela abordagem do **estudo de caso**, a qual permitiria conhecimento mais aprofundado e, ao mesmo tempo, prático do funcionamento do sistema de *franchising* — o que era do interesse dos pesquisadores, autores deste texto.

Para a escolha do caso a ser estudado, definiu-se alguns critérios de seleção: o sistema de franquias deveria estar organizado nos moldes do *business format franchising* (por ser esta a forma mais evoluída de *franchising*); a organização deveria estar praticando o *franchising* há pelo menos cinco anos (horizonte de tempo razoável para a ocorrência de fatos relevantes e respectivos efeitos, bem como para que se pudesse distinguir uns e outros); a rede deveria ter franquias fora da cidade em que o franqueador mantém a sua sede (de forma a possibilitar a análise sobre os efeitos da distância entre franqueador e franqueados). Procedida averigua-

ção na Associação Brasileira de *Franchising* e realizadas seis entrevistas prévias em três redes (Yázigi, Casa do Pão de Queijo e DPaschoal), as quais preenchem os critérios mínimos de seleção e pareciam oferecer condições adequadas para a realização da pesquisa, optou-se pela rede de escolas de idiomas Yázigi. Tal opção deveu-se principalmente aos seguintes fatores: é a maior rede entre as três (em número de unidades franqueadas), a mais estendida (presente em todas as regiões do País) e a mais antiga.

Fundado em 1950 o Yázigi, bem-sucedido, iniciou sua expansão com a criação de filiais. Alguns anos depois — segunda metade da década de 50 — começou a utilizar o esquema de *joint ventures*, pelo qual diretores dessas filiais se tornaram sócios da empresa. Em 1963 vendeu sua participação nas escolas a empresários independentes, passando a licenciar marca e método. Inicialmente os licenciados eram, na sua maioria, ex-sócios do Yázigi. Desta forma, a empresa não mais administrava diretamente suas unidades, sendo responsável basicamente por aprimorar o método e produzir o material didático utilizado obrigatoriamente para o ensino de línguas na rede. Mesmo sem o saber (pois desconhecia até então esse tipo de arranjo organizacional), o Yázigi adotara na prática o sistema de *franchising*. Ainda que já existissem alguns manuais administrativos e pedagógicos, a **formação** completa só ocorreu posteriormente, na segunda metade da década de 80.

Atualmente, o Yázigi reúne mais de 150 escolas franqueadas, presentes em todas as regiões do País, tanto em grandes quanto em pequenas cidades (com menos de 100 mil habitantes). Alguns franqueados, escolhidos pelo franqueador para desempenhar uma série de funções dentro da rede, destacam-se como elementos de ligação entre o **mundo das escolas** e o **mundo do franqueador**: diretores regionais, multiplicadores e assistentes pedagógicos de campo. Para se ter idéia da importância de tais elementos no sistema de *franchising* do Yázigi, basta observar que os diretores regionais participam do órgão máximo de decisões dentro da organização — a Reunião de Coordenadorias. À exceção dos recém-ingressos na rede, o franqueador treina diretamente multiplicadores e assistentes pedagógicos de campo, os quais são encarregados de treinar os demais franqueados.

Para a realização do estudo na rede Yázigi, foram levantadas informações sobre franqueador e franqueados, sistema de *franchising*, processo inovativo, fatores organizacionais relacionados com a inovação e exemplos concretos de inovação.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas. Foram elaborados três roteiros básicos: um para levantar informações sobre a empresa franqueadora e seu sistema de *franchising*; ou-

tro para coletar informações sobre o franqueado, sua visão do franqueador e do sistema de *franchising* da rede; o terceiro roteiro foi utilizado para colher dados sobre exemplos selecionados de inovação (que não serão analisados neste artigo por limitação de espaço, ficando para oportunidades futuras).

Foram ainda coletados e analisados dados secundários, referentes a documentos internos, contratos e manuais de *franchising* do Yázigi.

Na organização franqueadora foram entrevistados o presidente, o diretor executivo, o diretor pedagógico, os gerentes de expansão, de *marketing*, de operações e de recursos humanos, além de três dos cinco assistentes pedagógicos que compõem o corpo técnico permanente da área de P&D (que, no Yázigi, é denominada Centro de Linguística Aplicada). No que se refere aos franqueados, foram entrevistados donos de 14 escolas da rede, todas no estado de São Paulo.

Para orientar a tipificação das funções do franqueador e dos franqueados no processo de inovação, utilizou-se um modelo simples, sintetizado da literatura (figura da página seguinte), que agrega os principais elementos do processo.

O modelo foi muito útil para facilitar a compreensão do processo de inovação e, em consequência, das funções que franqueador e franqueados nele desempenham.

Duas questões resumem os objetivos dos pesquisadores no estudo:

- Questão principal: O franqueador e os franqueados do Yázigi desempenham funções típicas no processo de inovação dentro da rede?
- Questão secundária: Quais são os principais fatores organizacionais favoráveis e quais os principais desfavoráveis à inovação na rede de *franchising* Yázigi?

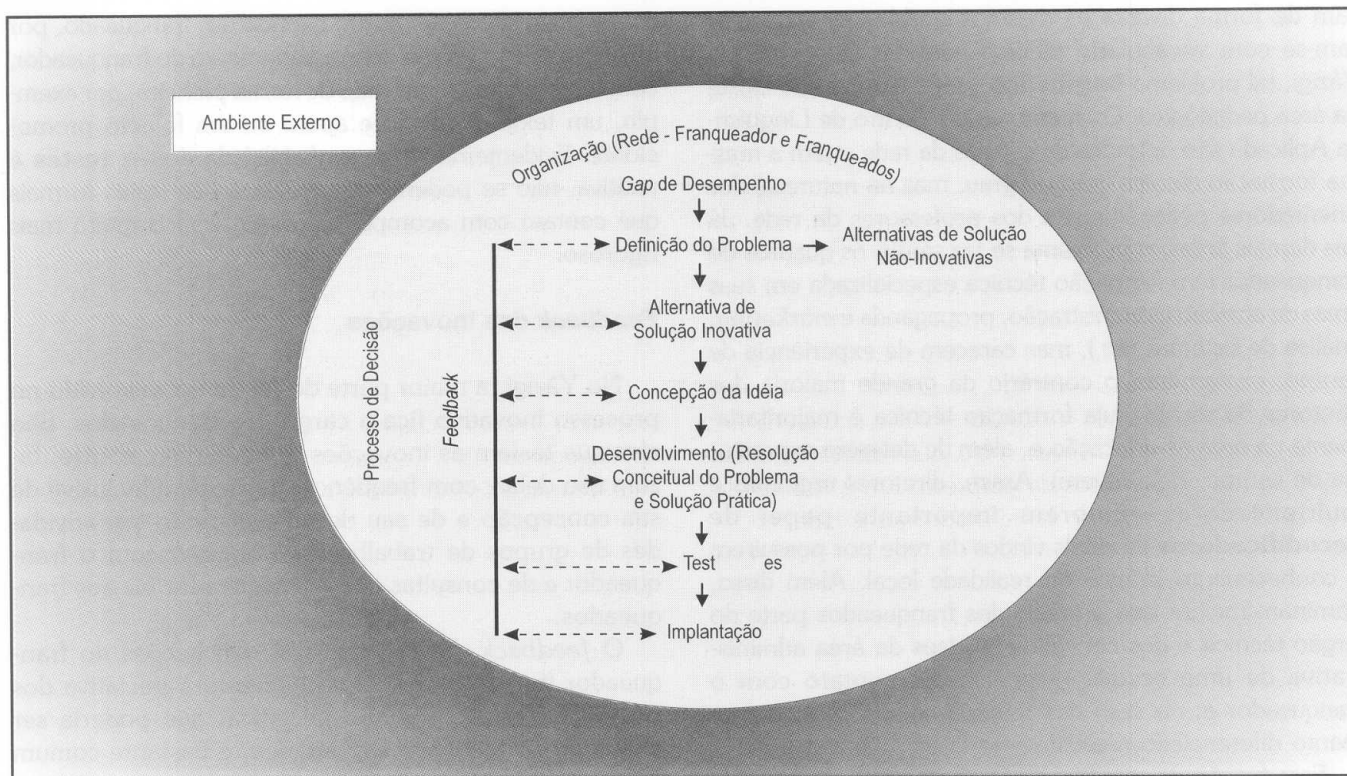
FUNÇÕES TÍPICAS DOS FRANQUEADOS NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Identificou-se três funções desempenhadas tipicamente por franqueados no processo de inovação da rede Yázigi:

- sensoreamento do campo;
- teste de novos produtos;
- *feedback* das inovações.

Sensoreamento do campo

Os próprios franqueados são o principal canal pelo qual chegam ao franqueador informações sobre necessidades e oportunidades latentes na rede. São eles que melhor conhecem a realidade das escolas e dos mercados nos quais estão inseridos. Estando à frente dos negócios locais, vivenciam essa realidade no dia a dia: utilizam materiais e procedimentos de trabalho próprios da con-



Fonte: Adaptado de Rogers & Rogers (1976).

Modelo do Processo de Inovação nas Organizações

dução de uma escola Yázigi e observam seus resultados práticos; sentem o impacto de campanhas publicitárias e assim por diante. Têm a vantagem de conhecer muito bem as características do mercado local — mesmo as mais sutis — por estarem, na maioria das vezes, radicados há bastante tempo na cidade ou região onde estão instaladas suas escolas (quando não são naturais dessa mesma cidade ou região).

Nem sempre a expressão de necessidades ou oportunidades se dá de forma explícita (até porque nem sempre o franqueado é plenamente consciente delas). Sinalizações do campo podem chegar ao franqueador na forma de queixas, de dúvidas, de solicitações de novos materiais, de modificações nos existentes ou, ainda, na forma de pedidos de sugestão às gerências técnicas do franqueador. Nesse caso, o franqueador pode perceber necessidades ou oportunidades por trás de tais manifestações espontâneas dos franqueados (**perceber** não apenas no sentido de notar a existência, mas também no de detectar sua importância e/ou urgência).

Concomitantemente à forma direta (nem sempre explícita), de fazer com que os sinais dos franqueados cheguem ao franqueador, há outra, indireta, mediada por diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores. Pela liderança natural que representam e

pela função de coordenação exercida, captam grande quantidade de informações do campo repassando-as ao franqueador; de outra forma, muitas vezes, tais informações não lhe seriam transmitidas. Como ver-se-á no tópico seguinte, dois dos fatores organizacionais desfavoráveis à inovação no Yázigi referem-se à precariedade dos meios de comunicação entre o campo e a Sede Nacional e ao reduzido número de visitas do franqueador ao campo. Em determinados casos pode haver barreiras psicológicas para a comunicação direta entre o franqueado e o franqueador: é mais fácil para o franqueado comunicar-se com outro franqueado do que com pessoas (do quadro do franqueador) que vivem realidades sociais e profissionais diferentes das suas e que podem ter uma **visão de mundo** diferente (por exemplo, muito mais cosmopolita que a do franqueado). Se as diferenças forem significativas, a barreira à comunicação direta pode ser maximizada. Diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores, quando franqueados e em estreito contato tanto com os demais franqueados quanto com o franqueador, constituem conexão adequada entre eles, superando em muitos casos a barreira referida.

Barreira à comunicação organizacional semelhante à anterior e bastante citada na literatura é a que se poderia denominar **lingüística**: diferentes grupos técnicos enfo-

cam de forma diversa os mesmos problemas e expressam-se com vocabulário técnico também diferente. No Yázigi, tal problema **lingüístico** praticamente não existe na área pedagógica. Os membros do Centro de Lingüística Aplicada são oriundos de escolas da rede e têm a mesma formação técnica (não no grau, mas na natureza) dos orientadores pedagógicos e dos professores da rede. Já nas demais áreas, o problema se faz sentir: os quadros do franqueador têm formação técnica especializada em suas áreas de atuação (administração, propaganda e *marketing*, análise de sistemas etc.), mas carecem de experiência de campo, exatamente o contrário da grande maioria dos diretores de escola (cuja formação técnica é majoritariamente na área de educação e, além de deterem experiência de campo, nele atuam). Assim, diretores regionais e multiplicadores cumprem importante papel de **decodificadores** de sinais vindos da rede por possuírem o conhecimento prático da realidade local. Além disso, dominam melhor que a média dos franqueados parte do jargão técnico e dos conceitos teóricos da área administrativa de uma escola — por maior contato com o franqueador e, no caso dos multiplicadores, pelo treinamento diferenciado recebido.

Essa função de sensoreamento está muito relacionada com a noção de *gap* de desempenho — condição para a inovação segundo diversos modelos do processo inovativo. Quando um franqueado se manifesta — seja por meio de um pedido, seja por meio de uma queixa — muitas vezes está insatisfeito com determinada situação organizacional que afeta a sua escola. A partir da insatisfação manifesta (*gap* de desempenho) surge, com frequência, uma inovação.

Teste de novos produtos

O teste de campo de novos produtos (no jargão do Yázigi, **pilotagem**) é realizado exclusivamente por franqueados.

Na área pedagógica há um sistema formalizado de acompanhamento de testes e avaliação de seus resultados. Na área administrativa existe sistema semelhante, mas menos desenvolvido.

Assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores são, no Yázigi, os **pilotos** de teste por excelência: por função, já que a **pilotagem** faz parte de suas atribuições; pelo treinamento que recebem; e por suas características pessoais (liderança, conhecimento técnico, experiência e sucesso na condução de suas escolas). Contudo, não só assistentes técnicos de campo e multiplicadores testam produtos; franqueados também o fazem, a pedido (e sob orientação) do franqueador.

Além de testes formais, coordenados pelas gerências técnicas do franqueador, também existem **testes infor-**

mais de produtos. Ocorrem quando um franqueado, por iniciativa própria e sem acompanhamento do franqueador, começa a utilizar um produto de forma pioneira, por exemplo, um texto didático de apoio ou um folheto promocional. Evidentemente, a confiabilidade desses **testes** é relativa, não se podendo comparar à dos testes formais que contam com acompanhamento técnico muito mais rigoroso.

Feedback das inovações

No Yázigi, a maior parte do *feedback* envolvido no processo inovativo fica a cargo dos franqueados. São eles que testam as inovações e, em última análise, fazem uso delas; com frequência participam inclusive de sua concepção e de seu desenvolvimento em atividades de grupos de trabalho em conjunto com o franqueador e de consultas que o franqueador faz aos franqueados.

O *feedback* deve-se tanto às solicitações do franqueador (formalizadas ou não) quanto à iniciativa dos próprios franqueados. Tal iniciativa, que poderia ser chamada de *feedback* espontâneo, é bastante comum no Yázigi. Constatou-se que os franqueados são extremamente críticos com relação à atuação do franqueador, na medida em que, sendo empresários, estão pessoal e diretamente interessados no sucesso do negócio. Por esse motivo participam, fornecem esse *feedback* espontâneo. Além do mais, a **filtragem de informações** — problema de comunicação que pode ocorrer entre subordinado e superior hierárquico limitando tal *feedback* (Rogers & Shoemaker, 1971) — não faz sentido em um sistema de *franchising* sadio (como é o caso do Yázigi), simplesmente por não existir a relação subordinado/superior hierárquico entre franqueados e franqueador. Na ausência desse **filtro**, o fluxo de informações para controle (ou *feedback*) tende a ser mais intenso.

Do mesmo modo que no sensoreamento do campo, diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores exercem destacado papel na função de *feedback*. Por um lado, pelo maior envolvimento no processo de inovação; por outro, por representarem contato legítimo e fácil que o franqueador tem à sua disposição para ir **calibrando** a concepção, o desenvolvimento e a implantação de uma inovação: como já mencionado, não é possível e sequer necessário envolver ou consultar toda a rede sempre e para tudo. Deve-se levar em conta também não ser raro diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores receberem, sintetizarem e transmitirem ao franqueador percepções e críticas de grupos de franqueados a respeito de variados assuntos, entre os quais se incluem inovações.

FUNÇÕES TÍPICAS DO FRANQUEADOR NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Foram identificadas cinco funções desempenhadas tipicamente pelo franqueador no processo de inovação da rede Yázigi:

- captação de sinais provenientes do campo;
- sensoreamento do ambiente externo à rede;
- concepção e desenvolvimento das inovações;
- gestão da implantação das inovações;
- coordenação da colaboração dos franqueados.

Captção de sinais provenientes do campo

O franqueador funciona como uma espécie de central de informações, para a qual convergem **sinais** oriundos do campo (manifestações de necessidades ou oportunidades). Esses sinais, como visto no subtópico **Sensoreamento do campo** (uma das funções típicas dos franqueados), podem chegar à Sede Nacional indiretamente, mediados por diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores, ou diretamente, expressos explícita ou implicitamente pelos franqueados.

Outra forma direta de captação de sinais do campo refere-se às visitas que membros do franqueador fazem aos franqueados. Nessas visitas, o contato com o franqueado dá-se em seu próprio ambiente, facilitando a compreensão da situação particular do mesmo pelo franqueador; além do mais, estando em sua escola, o franqueado tende a se expressar com maior espontaneidade.

Atendimento aos franqueados é uma expressão que sintetiza o contexto dentro do qual acontece principalmente a captação de sinais do campo. Atendimento que, no Yázigi, é capilar e contínuo, prestado seja por gerências ou diretoria do franqueador, seja por diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo ou multiplicadores⁽³⁾.

Sensoreamento do ambiente externo à rede

Entre os fatores ambientais considerados por Rogers & Rogers (1976) em seu modelo do processo inovativo estão **conhecimento de inovações do ambiente** — que aumenta a probabilidade de a organização adotar maior número de inovações — e **contabilidade externa**. Sobre este fator, Clark e Staunton (1989) afirmam que, “de modo geral, quanto maior o número de relacionamentos externos nos quais a organização toma parte, mais expectativas ela criará, e maior será a probabilidade de empreender a busca de soluções que podem culminar em inovações”. No Yázigi, a Diretoria Executiva, o Conselho Diretor e, no que se refere a assuntos técnicos da

área pedagógica, o Centro de Lingüística Aplicada são os órgãos que mantêm maior contato com o ambiente externo da organização. Seus membros participam ativamente de associações nacionais e internacionais relacionadas com *franchising*, educação — em geral — e ensino de línguas estrangeiras — em particular — bem como de congressos, simpósios e conferências que versam sobre tais temas.

Esse maior contato do franqueador com o ambiente externo não é casual. Por um lado, os membros da Sede Nacional têm consciência de que detêm o *know-how* do negócio e de que este precisa ser constantemente atualizado, sob pena de perder não só espaço para a concorrência, mas também os próprios franqueados. Dessa preocupação com a atualização decorre maior atenção para com as tendências ou novidades dos meios empresarial, técnico e científico. Por outro lado, cabe ao franqueador a direção da rede como um todo, enquanto aos franqueados, apenas a direção das suas próprias escolas; logo, o campo de informações relevantes do franqueador é bem maior do que o dos franqueados, incluindo elementos como administração de rede, editoração, meios gráficos etc.

Outra razão para o maior contato da Sede Nacional com o ambiente externo é o fato de o franqueador possuir maiores recursos do que os franqueados, se tomados isoladamente. Recursos necessários para importar material, participar de conferências, simpósios etc., e imprescindíveis também para não se deixar absorver totalmente por atividades de rotina — ao contrário do que acontece com a maioria dos franqueados, obrigados a dedicarem-se quase que integralmente ao dia a dia de suas escolas.

No monitoramento do meio técnico-científico externo destaca-se, dentro do Yázigi, o Centro de Lingüística Aplicada. Ainda que esse centro de pesquisa e desenvolvimento tenha outras responsabilidades — algumas tipicamente de rotina, como é o caso do atendimento técnico aos franqueados —, desempenha adequadamente a função de sensoreamento, tanto por seus recursos humanos e financeiros quanto pela política da organização, a qual se reflete na sua programação de atividades, sempre incluindo diferentes formas de acompanhamento do referido meio.

Concepção e desenvolvimento das inovações

A maioria das inovações implementadas em toda a rede é concebida e desenvolvida pelo franqueador. Três razões principais para tanto foram identificadas: necessidade de permanente atualização do *know-how* (responsabilidade do franqueador); diferentes volumes de recursos disponíveis para a inovação; diferença nas estruturas organizacionais do franqueador e do franqueado. As duas

queador, mas um empresário independente). Para qualquer implantação na rede, não basta a vontade do franqueador. É preciso ouvir e esclarecer as dúvidas dos franqueados, encaminhar as suas queixas e sugestões. Diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores desempenham destacado papel no processo de implantação. Além de exercerem várias tarefas formais de orientação e treinamento, são as **linhas rápidas** de que o franqueador dispõe para contatar os franqueados.

Coordenação da colaboração dos franqueados

Franqueados e franqueador devem ser parceiros no negócio. Entretanto, sob o ponto de vista da prestação de serviços, os primeiros são clientes do segundo, como observado quando considerou-se a questão do duplo negócio inerente ao *franchising*. Brown (1991) sugere que o cliente atue como parceiro no desenvolvimento das inovações. No Yázigi, é intensa a participação de franqueados no processo de inovação da rede. A colaboração do campo é coordenada pelo franqueador, que se encarrega de consultar os franqueados a respeito de uma inovação (ou de uma idéia de inovação), bem como de convidá-los a participar mais diretamente do processo, organizando tal participação.

Cabe ao franqueador, por exemplo, definir e administrar o envolvimento — habitualmente significativo — de diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores no processo de inovação. É o franqueador quem organiza um comitê de desenvolvimento de inovação, do qual podem tomar parte franqueados. É também o franqueador quem prepara e avalia os testes de produtos e as reuniões de reciclagem — levados a cabo por franqueados.

Mansfield *et alii* (1971) mencionam a importância de se utilizar “abordagens paralelas” para lidar com a incerteza do processo inovativo. Em certo sentido, tal mecanismo é utilizado no Yázigi quando algumas pessoas (ou grupos de pessoas) trabalham paralelamente em uma mesma inovação. Ainda que, normalmente, a abordagem paralela envolvendo franqueados não seja fruto de uma estratégia planejada, quando ocorre passa a ser coordenada pelo franqueador — no mínimo, por centralizar as informações provenientes dos diferentes grupos ou pessoas que trabalham ao mesmo tempo na inovação em questão.

FATORES ORGANIZACIONAIS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS À INOVAÇÃO

A questão secundária da pesquisa refere-se a fatores organizacionais relacionados com a inovação; os **favo-**

ráveis à inovação seriam aqueles que a incentivam ou a facilitam ou que contribuem para o seu sucesso; e **desfavoráveis**, os que a inibem ou a dificultam ou que contribuem para o seu fracasso. Quer favoráveis, quer desfavoráveis, para esta pesquisa interessa apenas fatores controláveis pela organização, razão pela qual são denominados **organizacionais**.

São relacionados a seguir os fatores considerados muito favoráveis e muito desfavoráveis à inovação no Yázigi.

Fatores organizacionais muito favoráveis à inovação

- Presença de pessoas criativas, competentes, arrojadas e tecnicamente preparadas;
- existência de mais de um orçamento ou uma fonte de recursos para investir nos projetos propostos;
- comprometimento de um ou mais indivíduos com a inovação (*product champion* ou *technological entrepreneur*);
- atitude positiva da alta administração com relação à inovação;
- clima receptivo à inovação;
- estratégia da firma orientada para o aprimoramento tecnológico;
- interação entre as pessoas que trabalham no problema. Cooperação interna e colaboração efetiva;
- trabalho eficiente de desenvolvimento do produto.

Fatores organizacionais muito desfavoráveis à inovação

- Inexistência de laboratórios de P&D, ou seja, de unidades-piloto;
- desinteresse das gerências em assuntos de longo prazo;
- comunicação interna ineficiente;
- inovações comercializadas de forma deficiente.

CONCLUSÕES

A resposta para a questão básica de pesquisa apresentada neste artigo é **sim**: no Yázigi, como pôde-se constatar pelo estudo realizado, franqueador e franqueados tomam parte no processo de inovação segundo padrões de atuação mais ou menos típicos. Em outras palavras, franqueador e franqueados desempenham funções razoavelmente distintas e bem-delineadas no processo de inovação, a ponto de poder-se apontar funções típicas de um e de outro no referido processo. Típicas, isto é, habitual e predominantemente desempenhadas por um dos lados (franqueador ou franqueados), mas não únicas e nem exclusivas. Por exemplo, os franqueados muitas vezes desenvolvem espontaneamente inovações (normal-

mente pequenas), apesar de não ser essa a sua função típica. A maior parte das inovações que têm utilidade para toda a rede é desenvolvida pelo franqueador. São essas inovações as enfocadas neste estudo, por serem as que possibilitam a compreensão do processo de inovação de uma rede de *franchising* (Andrade, 1993).

Por uma série de razões, a atuação dos franqueados no processo de inovação está longe de ser uniforme. Primeiro, porque são empresários independentes, o que significa dizer, autodeterminados. Segundo, por serem diferentes entre si em termos de conhecimento, capacidade e mesmo motivação, o que torna suas contribuições potenciais também diferentes. Terceiro, porque a participação de todo o campo em todas as etapas e processos da inovação não é viável e sequer necessária. Finalmente, por haver alguns franqueados (diretores regionais, assistentes pedagógicos de campo e multiplicadores) que, exercendo funções específicas dentro da rede a convite do franqueador, se envolvem no processo de inovação de forma mais regular e direta que os demais. Assim, a expressão **função típica dos franqueados no processo de inovação** deve ser entendida como **função tipicamente desempenhada por franqueados**, mas não necessariamente por todos os franqueados.

Ao longo deste artigo, foi exaustivamente mencionado o fato de os franqueados não serem funcionários do franqueador, mas empresários independentes e, portanto, especial e pessoalmente interessados no sucesso do negócio. Como consequência, são extremamente críticos e exigentes com relação à atuação do franqueador: dizem o que acham ser necessário dizer sem receios e sem **filtrar** informações, com a liberdade de quem se considera empresário e parceiro. Sinalizam oportunidades ou necessidades que freqüentemente levam à inovação (ou seja, a partir de uma nova expectativa criada no

campo — *gap* de desempenho — pode decorrer uma inovação), bem como enviam informações ao franqueador sobre o processo inovativo (*feedback* espontâneo).

Em virtude do questionamento contínuo por parte dos franqueados com relação às decisões do franqueador, é importante que este detalhe àqueles as razões que justificam determinada inovação. Pela mesma razão, a implantação de uma inovação não termina com a sua transferência para a rede: é preciso acompanhar de perto a reação de campo, ouvindo e esclarecendo dúvidas, encaminhando queixas e sugestões.

Se os franqueados são críticos e exigentes, são também propensos à colaboração. Por exemplo, respondem às consultas técnicas que o franqueador lhes faça e aceitam aos convites para participar no desenvolvimento ou no teste de determinada inovação, colaborando dedicadamente.

Do mesmo modo que, por serem empresários independentes, os franqueados **alavancam** o processo de inovação, também podem lhe criar entraves: resistindo a programas de investimento ou simplesmente a ações que levem a despesas extras, descumprindo prazos, descontinuando procedimentos etc. Ainda que o **nov**o não deva necessariamente ser equiparado ao **bo**m (neste sentido, em certos casos pode ser útil e mesmo desejável a resistência à mudança), pode acontecer que, por **miopia**, independência mal-entendida ou simplesmente acomodação, um franqueado se oponha a uma inovação de fato benéfica para ele e para toda a rede.

Na colocação sobre algumas consequências de o franqueado ser empresário independente (ou, dito de outra forma, da natureza híbrida do *franchising*) está implícita uma das conclusões a que se chegou pela pesquisa: **comunicação e negociação** são elementos extremamente importantes na rede de *franchising* Yázigi — como, de resto, em qualquer rede de *franchising*. ♦

NOTAS

- (1) Vide artigo **Competitividade e recursos humanos** de Albuquerque (1992), no qual é proposto um modelo de Gestão de Recursos Humanos para a empresa competitiva.
- (2) A relação entre o sucesso do franqueador e o do franqueado dá-se de duas formas básicas: a remuneração do franqueador provém de algum tipo de taxa (como *royalties* sobre vendas ou lucro ou ainda uma porcentagem do preço dos insumos que porventura venda aos franqueados) que normalmente varia de acordo com os resultados do franqueado. Além disso, há o **efeito rede**. Como os sinais externos são idênticos ou similares, o público não reconhece um esta-

belecimento franqueado como uma empresa independente. Bons (ou maus) desempenhos de cada franqueado individualmente são atribuídos à rede (conceito coletivo), o que beneficia (ou prejudica) o conjunto como um todo — isto é, os franqueados, que a compõem, e o franqueador, que é dono da marca.

- (3) Em uma rede de propriedade (por exemplo, uma empresa com filiais), o cuidado da matriz com o atendimento aos seus **clientes internos** (funcionários, particularmente das filiais) tende a ser menor do que em uma rede de *franchising*, pois nesta os **clientes internos** não são funcionários, mas empresários-parceiros.

RESUMO

Neste artigo tem-se por objetivo analisar o processo de inovação na rede de *franchising* Yázigi, particularmente as funções típicas desempenhadas pelo franqueador e aquelas usualmente realizadas pelos franqueados nesse processo. A natureza híbrida do *franchising*, estreitamente relacionada com as referidas funções, é característica marcante desse arranjo organizacional peculiar: o franqueado, sendo membro de uma rede uniforme e centralizada no franqueador, não é funcionário deste, mas empresário. Procurou-se analisar as conseqüências — benefícios e dificuldades — de tal composição para o processo de inovação.

Palavras-chave: inovação, *franchising*, estrutura para inovação, processo de inovação.

ABSTRACT

The main objective in this paper is to analyse the innovation process in the Yázigi franchising network (schools of languages), particularly the typical functions performed by the franchiser and those usually realized by the franchisees in this process. The hybrid nature of the franchising system, closely related with these functions, is the most notable characteristic of this particular organizational arrangement: the franchisee, member of one uniform and centralized network coordinated by the franchiser, is not his employee, but is entrepreneur. In this article, are analysed the consequences — benefits and difficulties — of this arrangement to the innovation process.

Uniterms: innovation, franchising, structure for innovation, innovation process.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração*, v.27, n.4, p.16-29, out./dez. 1992.
- ALDERSON, Wroe. *Dynamic marketing behaviour*. Homewood, Illinois, Richard D. Irvin Inc., 1965, *apud* STEPHENSON, Ronald P. & HOUSE, Robert G. A perspective on franchising. In: WALKER, Bruce J. & HAYNES, Joel B. (eds.). *Marketing channels and institutions: selected readings*. 2ª ed. Columbus, Ohio, Grid, 1978. p.206-212.
- ANDRADE, Marcelo M.T. de. *A inovação em uma rede de franchising — estudo do caso Yázigi*. São Paulo, 1993. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BROWN, John Seely. Research that reinvents the corporation. *Harvard Business Review*, v.69, n.1, p.102-111, 1991.
- BURCK, Charles G. Franchising's troubled dream world. In: WALKER, Bruce J. & HAYNES, Joel B. (eds.). *Marketing channels & institutions: readings on distribution concepts and practices*. Columbus, Ohio, Grid, 1973, p.227-235.
- BURNS, Tom & STALKER, G.M. *The management of innovation*. London, Tavistock Publications, 1961.
- CHERTO, Marcelo. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo, McGraw-Hill, 1988.
- CLARK, Peter & STAUNTON, Neil. *Innovation in technology and organization*. London, Routledge, 1989.
- DELUCA, Fred. *Relacionamento entre o franqueador e o franqueado: controle de qualidade*. SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FRANCHISING, 2. São Paulo, 14 ago. 1989. São Paulo, HSM Cultura & Desenvolvimento, 1989. p.72-85 [Mimeo]
- DENOUAL, Daniel-Guy. *The diffusion of innovations: an institutional approach*. Boston, 1980. Tese (Doutorado) — Harvard University.
- FISHER, Daimar. *Communication in organizations*. St. Paul, West Publishing, 1981.
- HACKETT, Donald W. *Franchising: the state of the art*. Chicago, American Marketing Association, 1977 [Monograph Series, 9]
- MANSFIELD, Edwin *et alii*. *Research and innovation in the modern corporation*. New York, W.W. Norton, 1971.
- MENDELSON, Martin. *Franchising and business development: including some perspectives on developing countries and Eastern Europe*. Geneve, International Labour Office, Management Development Branch, Training Department, 1990. [Mimeo]
- ROGERS, E.M. & ROGERS, R.K. *Communication in organization*. New York, Free Press, 1976, *apud* CLARK, Peter & STAUNTON, Neil. *Innovation in technology and organization*. London, Routledge, 1989.
- ROGERS, Everett M. & SHOEMAKER, Floyd F. *Communication of innovations: a cross cultural approach*. The Free Press, 1971.
- SELLTIZ, C. *et alii*. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, EPU, Edusp, 1975.
- STEPHENSON, Ronald P. & HOUSE, Robert, G. A perspective on franchising. In: WALKER, Bruce J. & HAYNES, Joel B. eds. *Marketing channels and institutions: selected readings*. 2ª ed. Columbus, Ohio, Grid, 1978. p.206-212.
- THAYER, Lee. *Princípios de comunicação na administração*. São Paulo, Atlas, 1972.
- VASCONCELLOS, Eduardo. Como estruturar a função tecnológica na empresa. *Revista de Administração*, v.22, n.1, p.14-25, jan./mar. 1987.