

COLABORAÇÃO EM *DESIGN* DE SERVIÇOS ORIENTADO À OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE FRANQUIA

GLÁUCIA DE SALLES FERRO

Mestranda - UFPR/PPG - *Design* - Curitiba - PR
Marketing – PG Lato Sensu – ESPM – São Paulo - SP
Design de Produto – FAAP – São Paulo – SP
Docente - UNICURITIBA – Curitiba - PR
glaucia@frontesul.com.br

ADRIANO HEEMANN

Dr. - UFPR/PPG *Design* – Curitiba – PR
Coordenador do PPG *Design* – UFPR – Curitiba- PR
Design de Produto – UFPR – CURITIBA – PR
Docente – UFPR *DESIGN* – CURITIBA - PR
adriano.heemann@ufpr.br

RESUMO

O presente artigo propõe uma reflexão acerca da colaboração no sistema de franquias por meio de ferramentas de *Design* de Serviços. A partir de uma revisão bibliográfica especulativa, o artigo converge conceitos oriundos de áreas distintas para fundamentar a investigação a que se propõe. Uma vez delimitados os desafios de cada núcleo operacional de um sistema de franquias, prevê-se que as ações colaborativas encontrarão soluções eficazes, desejadas por toda a organização. Desta forma, a sinergia da colaboração pode impulsionar franqueadores e franqueados a criarem um modelo de gestão inovador.

Palavras-chaves: Colaboração, *Design* de Serviços, Franquias, Gestão, Inovação

ABSTRACT

This paper proposes a reflection on the collaborative franchise system through *Design* Service stools. From a literature speculative review, the article converges concepts from different areas of research to support that it proposes. Once defined the challenges of each core operating a franchise system, it is expected that collaborative actions find effective solutions desired by the whole organization. Thus, the synergy of collaboration can boost franchisors and franchisees to create an innovative management model.

Keywords: Collaboration, *Design* Services, Franchise, Management, Innovation

1. INTRODUÇÃO

O sistema de franquias envolve essencialmente a relação entre empresas, de um lado a prestadora de serviços denominada franqueadora e de outra as empresas de cada franqueado. Assim sendo, abrange a colaboração e as relações interpessoais em diversos níveis. Os relacionamentos entre as empresas são considerados recursos relacionais que agregam recursos estratégicos e habilidades desenvolvidos pelos franqueadores e franqueados em suas operações cotidianas (MELO *et al.* 2012 p.161).

Este artigo propõe uma reflexão sobre a delimitação dos núcleos operacionais existentes num sistema de franquias e as possibilidades de colaboração entre eles por meio de ferramentas de *Design* de Serviços. O objetivo maior é auxiliar todo o sistema a alcançar melhores resultados operacionais e ao mesmo tempo, otimizar a gestão estratégica que tem a franqueadora como principal responsável. Desta forma, apresentam-se os conceitos de franquia, colaboração, núcleos operacionais e de colaboração, *design* de serviços e suas ferramentas além das conexões entre estes temas no contexto de franquias. Este artigo pretende ainda ressaltar o papel do *design* como elemento estratégico no contexto empresarial para a promoção da inovação. Esclarece-se ainda que a pesquisa adotada é de caráter exploratório e inicial e os conceitos e informações do artigo não são tratados de modo exaustivo.

2. MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado neste artigo é a revisão bibliográfica especulativa. Foram pesquisados artigos sobre os temas: *Design* de Serviços, *Design* Colaborativo, Sistema ou Rede de Franquias, Colaboração. Após a seleção de 35 artigos relevantes, foram escolhidos os que tinham uma relação mais objetiva com o tema proposto. A partir de então, foram pesquisados alguns livros que continham conceitos fundamentais sobre os mesmos temas, além de depoimentos (obtidos em sites) de especialistas envolvidos com o sistema de franquias.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 FRANQUIA

O termo Franquia tem origem na palavra francesa *Franchise*. Em francês medieval o termo “*fran*” significava concessão de um privilégio ou de uma autorização mediante o pagamento de certo valor financeiro. O pagamento deu origem ao termo *royalties* (de real, relativo a reis e soberanos) utilizado até hoje no sistema de franquias (PORTAL MUNDO DAS FRANQUIAS, 2013). O *franchising* como evolução do sistema de canais de distribuição para empresas surgiu em 1863, por meio da empresa Singer no mercado norte americano (MAURO, 2006, p.99). Na década de 1950, a expressão *franchising* ressurgiu nos Estados Unidos conotando um significado mais atual e econômico, e foi denominado *Business format Franchise* (PORTAL MUNDO DAS FRANQUIAS e MAURO, 2006, p. 98). No Brasil este modelo de

negócios é reconhecido pela lei brasileira no 8.955/94 e é conhecido por franquia empresarial. Para melhor compreensão deste formato de negócio, Ribeiro (2011) conceitua franquia da seguinte forma:

É uma estratégia de expansão dos negócios que envolve a transferência de know-how e métodos de se fazer as coisas entre duas partes, a Franqueadora e o Franqueado, que constroem uma relação de longo prazo visando resultados sustentáveis e duradouros, além de se desenvolverem constantemente na busca de maior participação de mercado, de forma rentável e dentro de modelos de negócios em que o planejamento e a gestão estratégica são fundamentais para a consecução dos resultados esperados.(RIBEIRO *et al.*,2011).

A franquia empresarial possibilita a expansão de uma empresa padrão por meio de muitas outras empresas que não teriam estrutura, recursos e tecnologia para um crescimento sustentável em mercados competitivos (TOLEDO e PROENÇA, 2004).

Parsa (1996) afirma ainda que o sistema de franquia representa uma estrutura de negócio empresarial única, pois inclui várias organizações diferentes que são legalmente independentes umas das outras, economicamente interdependentes umas das outras, e operacionalmente indistinguíveis umas das outras.

Para que ocorra o crescimento de cada unidade de franquia e da rede como um todo, faz-se necessário o cumprimento rigoroso por parte do franqueado de uma série de normas que são estabelecidas pelo franqueador. Nesta relação podem existir alguns conflitos (MAURO,2006). Visando a melhor compreensão da complexa relação existente no sistema de franquias Ribeiro *et. al.* (2011) apresentam seus principais representantes:

Tabela 1 :Representantes no Modelo de Negócio do tipo Franquia

Representantes	Descrição
Franqueadora	Empresa que concede a franquia, sendo considerada a detentora dos direitos sobre a marca, método e processos do negócio e que seleciona os seus franqueados para poder representá-la por meio de franquia
Franqueado	É aquele que adquire a Franquia, o proprietário de uma unidade franqueada, podendo ser pessoa física ou mesmo uma pessoa jurídica
Unidade de Franquia	É a empresa representada pelo ponto de Venda que oferece os produtos e serviços ao consumidor final
Fornecedores	São empresas que fornecem produtos e serviços à franqueadora e aos franqueados

Fonte: Ribeiro et al. 2011, p.9, adaptado

No sistema de franquias uma das vantagens mais significativas adquiridas por pelo franqueado é a marca (HUNT, 1977). Daí a necessidade do franqueado manter a qualidade da prestação de serviços enquanto estiver representando a marca por meio de sua unidade de franquia (CHERTO *et al.*, 2006).

Em termos de garantia de exclusividade por utilização da marca, do recebimento do *know how* do negócio e da exploração da marca numa determinada região geográfica, o franqueado se compromete por meio de contrato, a pagar uma taxa inicial de franquia e uma porcentagem mensal sobre o faturamento bruto ao franqueador. (CHERTO *et al.* 2006, RIBEIRO *et al.*, 2006). Essas taxas estão previstas na Lei Brasileira de Franquias (Lei No 8455/94) e são chamadas de *Royalties*.

Conforme os conceitos apresentados é possível perceber que o sistema de franquia, embora muito eficaz do ponto de vista da expansão empresarial, envolve o constante aprimoramento no que se refere às relações humanas (RIBEIRO, 2006). As franquias denominadas de 5ª geração (Learning Network Franchising) já preveem em sua estruturação a formação de uma rede colaborativa de aprendizado. Abreu e Macedo (2013) apresentam os dois maiores desafios referentes a colaboração:

Tabela 2. Desafios Inerentes à Colaboração

Desafio	Descrição
1º) Interagir com os franqueados em fases distintas no “Ciclo de Engajamento”.	Cada franqueado tem um nível próprio de experiência, conhecimento e porte. Um franqueado recente ou pequeno dificilmente vai contribuir com o mesmo valor que um franqueado mais experiente. As atividades que incentivariam o engajamento de um deles jamais vai funcionar para os demais
2º) A Cultura da Colaboração	Nem todos os franqueados estão dispostos a dedicar tempo e recursos para as atividades que trarão retorno ao longo prazo

Fonte: Abreu e Macedo (2013)

É possível ainda afirmar que conhecer os objetivos do franqueado no relacionamento com a franqueadora permite uma grande compreensão de possíveis conflitos (PONDY, 1967) que as relações humanas estão expostas e que os objetivos de longo prazo do franqueado, bem como suas expectativas devem incluir os objetivos e anseios do franqueador (PARSONS, 1959).

A existência de conflitos numa rede de franquia pode produzir indicativos para uma gestão mais eficaz. Esses indicativos são: obrigatoriedade dos envolvidos pararem de atuar de modo automático, sem reflexão; abertura de novas perspectivas gerando inovações; melhorias de desempenho e profissionalização e aumento de qualidade do relacionamento entre as partes (CHERTO *et al.*, p. 208). Estes fatores indicam soluções que podem ser desenvolvidas por meio das ferramentas de *Design de Serviços*.

3.2 DESIGN DE SERVIÇOS

No Brasil, as indústrias de serviços produzem mais de 60% do PIB e empregam aproximadamente 55% da população ativa (KUBOTA, 2006). Embora o corpo de conhecimento específico do setor de serviços seja pequeno em comparação aos demais setores da economia, existe um respeitável conhecimento científico e tecnológico em serviços, produzido nas últimas décadas do século XX. (PINHANEZ, 2009). Esses conhecimentos científicos surgem em diversas áreas como: Marketing de Serviços, Psicologia do Consumidor, Economia e Engenharia de Produção (PINHANEZ, 2009).

Pinheiro e Alt (2011), autores que pesquisam o *Design Thinking* apresentam serviços da seguinte forma:

Um serviço é um sistema complexo de interações que acontecem entre pessoas ou entre pessoas e máquinas, ao longo de determinado período de tempo. E cada uma dessas interações possui relevância na experiência final percebida pelo cliente. Um serviço pode variar dependendo do momento que ocorre, do perfil das pessoas que estão envolvidas, seus estados de humor, disposição, conhecimento e conforto com os procedimentos no momento da execução, entre outras coisas (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 133).

A expressão *Design de Serviços* foi usado a primeira vez em 1985 num artigo de G. Lynn Schostack para a revista *Harvard Business Review*, denominado *Designing Services that eliver*. A disciplina foi sendo pesquisada desde então e ganhou mais adeptos a partir do ano de 1994 na Inglaterra (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 134). Shostack (1982, 1984) foi um pioneiro defensor da ideia de que os serviços poderiam ser projetados intencionalmente, propondo que documentar e monitorar o processo de prestação de serviços foi a metodologia-chave por trás do projeto de uma oferta de serviços bem-sucedida.

Lovlie (2011), fundador da empresa de *Design de Serviços* denominada *live/work*, afirma que a aplicação do *Design de Serviços* é uma consequência natural da revolução digital (LOVLIE, 2011). Ainda conforme o autor, as habilidades do *Design* são uma forma excelente de explorar o potencial inerente às redes de pessoas em prol de melhorar e inovar experiências de serviços.

No universo acadêmico um novo modelo de pensamento veio se incorporando na forma de se refletir sobre serviços. A sigla SDL proposta por Vargo e Lusch (2004) significa *Service Dominant Logic* e defende uma mudança na perspectiva tradicional da indústria de produtos, que enxerga serviços apenas como atributos e custos a uma oferta. Segundo Vargo e Lusch (2004) tudo é serviço. Para fins explicativos, o que a SDL busca é a valorização das diferentes possibilidades do serviço, destacando sua maleabilidade. A Lógica Dominante do Serviço serve como uma espécie de oportunidade na geração de vantagens competitivas por meio da integração de perspectivas e ações, o que pode orientar empresas à criação de novas capacidades e estratégias de trabalho. Estas podem levar ao desempenho superior (BOLTON, 2006).

Desenvolver projetos utilizando os princípios do *Design de Serviços* envolve a experiência com “ferramentas” e processos que levam a solução de um problema e ou

a promoção da inovação. Assim sendo, algumas ferramentas que tem sido utilizados em *Design* de Serviços são:

Tabela 3. Ferramentas de *Design* de Serviços adaptado

Ferramentas/Processos	Descrição
Blue Print	Trata-se de um quadro que serve para mapear uma solução de informações e ativa um paradigma exclusivo para projetos de integração de informações no qual as equipes podem definir, documentar e gerenciar fluxos de informações de ponta a ponta. Possibilita a previsibilidade e o sucesso de projetos de informações vinculando melhores práticas e metodologias reutilizáveis, e artefatos técnicos e de negócios.
Diagrama de Causas	A partir de três círculos circunscritos determina-se no círculo central as causas diretas de um problema, no círculo intermediário determina-se as causas indiretas e no círculo externo os fatores que contribuem para a instalação do problema. A partir desta conscientização o trabalho colaborativo acontece num clima propício de coautoria para a resolução de futuros problemas.
Mapa Conceitual	Ferramenta de representação gráfica que cria conexões entre ideias e conceitos demonstrando um conhecimento ou uma estratégia cognitiva. Pode ser desenvolvido por uma ou mais pessoas e compartilhado com outros grupos.
Cartões de Insights	São reflexões embasadas em dados reais de pesquisas, transformadas em cartões que facilitam a rápida consulta e manuseio
Mapa de Empatia	Ferramenta de Síntese das informações sobre um usuário numa visualização do que ele diz, fala e sente. Possibilita a organização dos dados de forma a prover entendimento de situações de contexto, comportamentos, preocupações e aspirações do usuário.
Workshop de Cocriação	Encontro organizado na forma de uma série de atividades em grupo com o objetivo de estimular a criatividade e a colaboração fomentando a criação de soluções inovadoras.
Cardápio de Ideias	Catálogo apresentando a síntese de todas as ideias geradas no projeto. Pode incluir oportunidades de negócios.
Matriz de Posicionamento	Ferramenta de análise estratégica das ideias geradas. Utilizada para validação destas em relação a critérios pré-definidos, bem como às

	necessidades das personas criadas no projeto.
Protótipo em papel	Representações de interfaces gráficas com diferentes níveis de fidelidade
Storyboard	Representação visual de uma história através de quadros estáticos.
Protótipo de Serviços	É a simulação de artefatos materiais, ambientes ou relações interpessoais que representem um ou mais aspectos de um serviço, de forma a envolver o usuário e simular a prestação de serviços proposta

Fonte: Viana et al.2012

3.3 COLABORAÇÃO

Colaboração é o ato, processo ou efeito de laborar, colaborar, de trabalhar conjuntamente com uma ou mais pessoas. Ela é o empenho de um indivíduo que contribui para a realização de algo conjunto ou para ajudar alguém; auxílio ou trabalho conjunto (FERREIRA, 2004, p.494). A colaboração engloba as etapas de planejamento, definição de metas e a própria ação colaborativa. Nela, o compartilhamento, a cooperação e o trabalho em equipe assumem papéis acessórios de um fim maior: uma profunda interação e fusão de valores que culminam na resolução conjunta de problemas (HEEMANN et al., 2008).

Segundo Lotazz (1999), a colaboração pode ser considerada uma condição fundamental do desenvolvimento na sociedade contemporânea. Ela constitui objeto de amplo interesse mundial tanto no *Design* e nas Engenharias, quanto na Pedagogia e outras áreas do conhecimento, não obstante as diferentes interpretações sobre o significado do termo e o pouco entendimento de conceitos correlatos. (LOTAZZ, 1999).

Pimentel e Fuks (2012) sugerem a utilização o assim chamado Modelo 3C de Colaboração para projetos que demandam este tipo de abordagem. As definições são apresentadas na tabela 4.

Tabela 4 – Modelo 3 C de Colaboração

Comunicação	Troca de Mensagens, argumentação e negociação
Coordenação	Gerenciamento de Pessoas, atividades e recursos
Cooperação	Atuação Conjunta no espaço compartilhado para a produção de objetos e informações

Fonte : Pimentel e Fucks (2012, p.24)

Com o intuito de elucidar a tabela apresentada, são apresentadas as justificativas para cada afirmação. A comunicação como um processo, geralmente envolve a participação de pessoas com diferenças culturais, por isso, Pimentel e

Fucks (2012, p. 39) afirmam ser necessário haver um conhecimento compartilhado, de modo que o significado da comunicação seja compreendido e crie-se desta forma o senso comum. Sobre o tema coordenação, e em se tratando de um projeto no qual esteja estabelecido o processo de comunicação e o senso comum, há que se esperar a concordância em torno de um ou mais objetivos em comum.

Neste contexto, se faz necessária a presença de um líder que coordene as atividades divididas em pequenas partes ou simples tarefas (PIMENTEL e FUCKS, 2012). Finalmente a cooperação segundo o Modelo 3 C, prevê que o objetivo de um trabalho em grupo, em geral, é produzir algo em conjunto, que pode ser um produto ou uma solução de um determinado problema. É preciso um espaço de compartilhamento para que todos possam trabalhar juntos (cooperar).

Esse espaço pode se dar por meio de ferramentas de *design* de serviços, seja num ambiente real ou virtual. Cumpre observar que a principal diferença entre coordenação e cooperação, segundo Boujut e Laureillard (2002), reside na intenção dos diferentes participantes: cooperação requer um conjunto comum de metas e que não pode ser dada a priori. Esta diferença justifica a necessidade de diferenciar claramente um projeto em cooperação e a coordenação num projeto (BOUJUT e LAUREILLARD 2002). Corroborando Hansen (2010), a colaboração raramente ocorre de modo natural, porque os líderes, quase sempre involuntariamente, erguem barreiras que impedem as pessoas de colaborar. Daí a necessidade de se estabelecer modelos de colaboração.

No universo empresarial, uma vez compreendida a necessidade da colaboração, se estabelecem intenções de aprendizado para lidar com esse paradigma. Senge (2006) denomina essas empresas de organizações que aprendem.

Organizações que aprendem são organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente (SENGE, 2006p.3.)

Mc Gill e Slocum (2010) também propõem com certa clareza cinco comportamentos que são considerados essenciais para uma organização que se compromete com o aprendizado da colaboração. São eles:

- 1) Abertura para reexaminar rotineiramente suas crenças;
- 2) Pensamento Sistêmico para estabelecer conexões entre eventos, assuntos e dados, além de pensar no todo ao invés de pensar nas partes de forma isolada;
- 3) Criatividade em oposição a rotinas e hábitos enraizados;
- 4) Eficácia Pessoal, para analisar a si próprio com precisão;
- 5) Empatia como a capacidade de estabelecer relacionamentos na organização e com isso levar diferentes dimensões para a mesma questão.

Uma vez implantada a prática da colaboração, seja numa empresa, num projeto ou num sistema de franquias há que se esperar que com a prática e o aprendizado ao longo dos anos se alcance uma maturidade no processo estabelecido (MAGDALENO, 2006; SENGE, 2006).

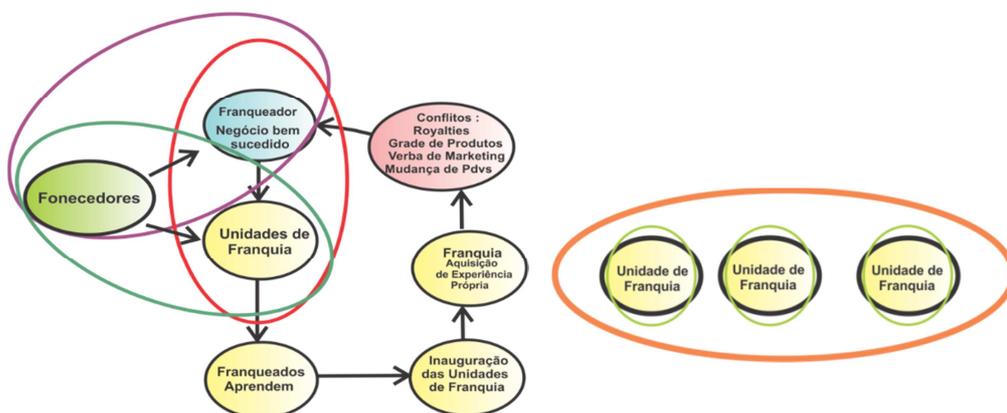
4. RESULTADOS

Na presente reflexão, parte-se da premissa de que um sistema de franquias envolve em sua essência a colaboração. Embora essa colaboração frequentemente não se mostre eficiente na prática empresarial, prevê-se que, com a aplicação de ferramentas de *Design* de Serviços na rotina de aprendizado das redes de franquias, seja possível melhorar a eficácia de todo o sistema. Entre os resultados esperados estão: a melhoria da comunicação entre franqueadora e franqueados, franqueados e franqueados, franqueadora e fornecedores, franqueados e fornecedores e franqueados e equipe; a otimização das tomadas de decisão visando atender as necessidades de todos os *stakeholders*; o consenso a respeito de valores institucionais que permitirão a definição e o alcance de objetivos de longo prazo; a criação de uma cultura organizacional mais flexível e conseqüentemente preparada para promover inovações.

5. DISCUSSÃO

As redes de colaboração existentes no sistema de franquias e que deveriam funcionar de modo eficaz são apresentadas na figura 1:

Figura 1 – Redes de Colaboração no Sistema de Franquias



Fonte: Os autores

Argumenta-se que a rede de colaboração no sistema de franquias é um fator-chave de sucesso deste modelo de negócios. Diferente de outras empresas, uma franquia não é independente, não pode tomar decisões sem consultar a franqueadora, tem o compromisso de fazer parte do sistema, de seguir as normas, e ao mesmo tempo também é responsável pelo sucesso da rede. Essas peculiaridades exigem táticas diferentes para a manutenção do próprio negócio (MAURO, 2006; CHERTO, 2006; RIBEIRO, 2011).

A colaboração desejada neste universo tão peculiar é a colaboração transfuncional que ocorre quando profissionais de diferentes unidades trabalham em equipes transfuncionais, em uma tarefa compartilhada ou ajudam-se mutuamente de forma significativa (HANSEN, 2010.p14).

Assim sendo, as ferramentas de *Design* de Serviços podem ser utilizadas pelos *stakeholders* (apresentados na figura 1) durante um determinado processo colaborativo para a resolução de problemas. A especificação das ferramentas (tabela 3) dependerá da definição do problema a ser resolvido. O modelo de resolução de problemas que tem sido utilizado pelas franquias geralmente envolve a decisão unilateral da franqueadora tomando por base os fatos apresentados pelos franqueados (MAURO, 2006). Deste modo, as decisões tomadas nem sempre são as mais adequadas e acabam por gerar conflitos e sobrecarregar ainda mais a equipe de gestão da franqueadora (MAEMURA, 2009). Atualmente, as práticas das franqueadoras para resolver esses conflitos se baseiam em algumas ferramentas que são: programas de capacitação, reuniões, consultorias, avisos e até algumas restrições impostas ao franqueado. Um conjunto de orientações não atendidas pelo franqueado aliadas a gravidade destas pode até chegar ao descredenciamento da unidade de franquia (RIBEIRO,2011). Portanto, um dos momentos propícios para se iniciar a experiência da prática de utilização das ferramentas de *Design* de Serviços entre os *stakeholders* do sistema de franquias é a convenção anual de franqueados. Trata-se de uma oportunidade adequada de os franqueados e a equipe da franqueadora discutirem planos estratégicos, identificarem oportunidades de crescimento, conversarem sobre problemas mais amplos relacionados ao negócio, apresentarem ideias e sugestões em busca de aprimoramento do negócio como um todo (RIBEIRO, 2011, p. 203).

Conforme também apontado por Pimentel (2012, p. 175), é importante organizar a colaboração nos processos de negócio, de estimular e garantir que a colaboração aconteça nos momentos desejados. No caso das franquias, os momentos propícios para a disseminação da cultura da colaboração parecem ser o treinamento inicial e/ou a convenção anual. Após um primeiro contato, a colaboração pode ser incorporada nos processos de menor abrangência e que envolve a rotina de cada *stakeholder* (franqueador, franqueados e equipes, fornecedores). Nesses processos as pessoas devem ser valorizadas, pois são diferentes e complementares, e é isso que pode gerar a riqueza de um conjunto de empresas. Pontos de vista diferentes são o combustível para se chegar a solução de um problema e a evolução de um negócio (RIBEIRO, 2011, p. 205). Embora possam haver divergências de interesses entre franqueadores e franqueados, relação desejada entre os participantes da rede de franquias é a do tipo Ganha-Ganha, em que a transparência de intenções, a empatia, o interesse legítimo no crescimento e fortalecimento da rede, o profissionalismo e a colaboração sejam regras de negócio (RIBEIRO, 2011, p. 208). Para que isso ocorra, Hansen (2010) propõe a colaboração disciplinada onde se deve avaliar corretamente quando colaborar (e quando não) e infundir nas pessoas boa vontade e habilidade de colaborar quando necessário.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inserção das ferramentas de *Design* de Serviços nos processos de transmissão de *know how* e resolução de conflitos para a criação de um ambiente colaborativo e eficaz é o tema que propõe este artigo.

A otimização dos processos, a melhoria da comunicação entre os stakeholders, a percepção de um clima organizacional mais atraente e a possibilidade de implantação de um processo colaborativo permanente, alerta para o fato de que o sistema de franquias pode alcançar um nível de eficácia desejado.

O presente artigo argumenta sobre a relevância de cinco redes de relações profissionais existentes num sistema de franquias. Essas relações profissionais são potenciais redes colaborativas. Uma vez explorado esse potencial, conflitos poderão ser minimizados e inovações poderão ser geradas. Ainda como resultados diretos, podem ser estimadas as seguintes soluções: a otimização das tomadas de decisão visando atender as necessidades de todos os *stakeholders*; o consenso a respeito de valores institucionais; a criação de uma cultura organizacional mais flexível e a descoberta de um sistema de gestão inovador e menos conflitante. Outros resultados poderão ser esperados a partir do aprendizado do uso de ferramentas de *Design* de Serviços. Por se tratar de um sistema que lida com realidades mercadológicas desiguais e com significativas diferenças culturais, cada rede ou unidade de franquia poderá encontrar, novos *modus operandi* com características colaborativas que estimulem o aperfeiçoamento contínuo do negócio.

Portanto, a reflexão sobre o uso de ferramentas da área do *Design* no contexto de franquias pode repercutir em aprimoramentos para esse setor empresarial, que vem se apresentando como promissor no cenário empreendedor brasileiro e internacional.

REFERÊNCIAS

- ABREU R., MACEDO.A .As gerações das franquias e os níveis de colaboração <http://www.1mais1maiorque2.com.br/as-geracoes-das-franquias-e-os-niveis-de-colaboracao/>(Pesquisa realizada em 10.10.2013)
- BOLTON, Ruth N. Foreword. In: LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. (Editors). **The Service- Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions**. New York: M. E. Sharpe, p.ix- xi, 2006.
- BOUJUT, Jean Francois, LAUREILLARD Pascal, **A co-operation framework for product–process integration in engineering design**, Elsevier,*Design Studies* Vol 23 No. 5 September, 2002;
- CHERTO. M, CAMPORA. F, GARCIA. F, RIBEIRO. A, IMPERATOREG. L – **Franchising – Uma estratégia para a expansão de negócios** – Premier Máxima – São Paulo, 2006
- HANSEN.T.Morten –**Colaboração** – Editora Elsevier/Campus, Rio de Janeiro, 2010
- HEEMANN, A.; LIMA, P.J.V.; CORRÊA, S, J. :**Compreendendo a Colaboração em Design de Produto**–Diseño en Palermo. Encuentro Latino-Americano de Diseño, ISSN 1850-2032, 2008.
- HUNT S. Franchising: **Promises, Problems and Prospects**. Journal of Retailing, 53 (3) p.71-84. 1977.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. Ed. Curitiba: Positivo,2004.

KUBOTA, L. C. **A Inovação Tecnológica das Firms de Serviços no Brasil**. In: Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil. Edited by J. A. Negri and L. C. Kubota. Brasília: IPEA, 2006.

LEI DE FRANQUIA 8.955/94 http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm
(Pesquisa realizada em 02.11.2013)

LOTAZZ, C.; CLEMÉNTD. FALTINGS, B; SMITH, **-Constraintbased support for collaboration in design and construction**. Journal of Computing in Civil Engineering – 1999;

LOVLIE LAVRANS – **Design de Serviços**. *Design Thinking Brasil*, pag.134. Editora Campus, RJ. 2011

MAEMURA, D, M, M. **Análise do Conflito e Soluções adotadas por franquias do Setor Alimentício- Um estudo Multicaso** – Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. FEAPR- USP. Ribeirão Preto, S.P. 2009

MAGDALENO, A.M.: **Explicitando a Colaboração em Organizações através da Modelagem de Processos de Negócio**. Dissertação de Mestrado. PPG Informática, UFRJ. 2006

MAURO.P.C – **Guia do Franqueador**. Ed.Nobel. SP. 2006

MELO, R, L, P.; ANDREASSI, T (Organizadores): **Franquias Brasileiras – Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização**. Cengage Learning, São Paulo 2012.

MC Gill, E, Michael, SLOCUM, W, John, Jr. **A empresa mais Inteligente** – Editora Campus, RJ. 2010

PARSA, H.G. **Franchisor-franchisee relationships in quick-service restaurant systems**. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1996

PIMENTEL, M., FUCKS, H: **Sistemas Colaborativos**; Campus, Rio de Janeiro, 2012

PINHANEZ. S. C. **Educação e Pesquisa em Ciência de Serviços no Brasil: Necessidade e Oportunidade**. Revista da Educação Superior do SENAC – RS. V2 (2) . 2009

PINHEIRO, Tennyson, ALT, Luis. **Design Thinking Brasil**. Elsevier. RJ. 2011
PORTAL MUNDO DAS FRANQUIAS. <http://mundodasfranquias.blogspot.com.br/2011/08/origem-do-nome-franquia.html>
(pesquisa realizada em 02.11.2013)

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L.; IMPERATORE, G, L.: **Gestão Estratégica do Franchising. Como Construir redes de franquias de sucesso**, São Paulo, DVS, 2011.

SENGE, Peter. M. **A Quinta Disciplina, Arte e Prática da Organização que aprende**. Best Seller, Rio de Janeiro, 2006

SHOSTACK, G. L. **How to design a service**. *European Journal of Marketing*, 16(1), 49-63. 1982

SHOSTACK, G. L. **Designing services that deliver**. Harvard Business Review, 62(1), 133-139. 1984

TOLEDO, Geraldo, Luciano; PROENÇA, Luciana :**Fatores Críticos de Sucesso da Franquia – Uma análise sob a Ótica de Ex-Franqueados no Município de São Paulo** . Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 43-53, janeiro/março. 2005

VARGO S.L. e LUSCH L. R. **Envolving a New Dominant Logic of Marketing** – Journal of Marketing. Vol. 68, No. 1, pp. 1-17 (doi: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036). 2004

VIANNA Mauricio, Vianna Ysmar, ADLER K. Isabel, LUCENA Brenda, RUSSO Beatriz. **Design Thinking – Inovação em Negócios** – MJV Press. 2012.