

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
MESTRADO EM DESIGN

GLÁUCIA DE SALLES FERRO

MODELO DA ANÁLISE PARA SOLUÇÃO DE DESAFIOS COM BASE NO DESIGN
THINKING E NA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA: UMA APLICAÇÃO EM UMA
REDE DE FRANQUIAS

CURITIBA
2014

GLÁUCIA DE SALLES FERRO

MODELO DA ANÁLISE PARA SOLUÇÃO DE DESAFIOS COM BASE NO DESIGN
THINKING E NA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA: UMA APLICAÇÃO EM UMA
REDE DE FRANQUIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Design da Universidade Federal do
Paraná como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Design
Orientador: Prof. Dr. Adriano Heemann

CURITIBA
2014

Catálogo na publicação
Mariluci Zanela – CRB 9/1233
Biblioteca de Ciências Humanas e Educação - UFPR

Ferro, Gláucia de Salles

Modelo de análise para solução de desafios com base no Design Thinking e na Investigação Apreciativa: uma aplicação em uma rede de franquias / Gláucia de Salles Ferro – Curitiba, 2014.

128 f.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Heemann

Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

1. Desenvolvimento organizacional – Estudo de caso. 2. Design thinking.
3. Franquias (Comércio varejista). 3. Investigação apreciativa. I.Título.

CDD 729.2



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Artes, Comunicação e Design
Programa de Pós-Graduação em Design

TERMO DE APROVAÇÃO

GLAUCIA DE SALLES FERRO

"Modelo de Análise para Solução de Desafios com Base no Design Thinking e na Investigação Apreciativa: uma aplicação em uma rede de franquias"

Dissertação de Mestrado aprovada em sua versão definitiva como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Design, área de concentração em Design Gráfico e de Produto, no Programa de Pós-Graduação em Design do Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

Curitiba, 28 de Novembro de 2014.

Prof. Dr. Adriano Heemann
(orientador e presidente - UFPR)

Prof. Dr. Alexandre Vieira Pelegrini
(examinador interno - UTFPR)

Prof. Dr. Marcelo Gitirana Gomes Ferreira
(examinador externo - UDESC)

AGRADECIMENTOS

Tenho imensa satisfação ao deixar que a palavra gratidão ecoe em mim. Trata-se de um valor pessoal importante e por isso restringir minha gratidão a algumas pessoas, não parece correto. Antes de agradecer compartilho a seguinte reflexão.

A Rede de Indra

A Rede de Indra se estende por todo o universo, verticalmente para representar o tempo e horizontalmente para representar o espaço. Em cada ponto que essas linhas se cruzam, há uma conta de cristal ou diamante, símbolo de uma única existência. Cada conta de cristal ou diamante reflete em sua superfície reluzente, não apenas os cristais mais próximos, mas os reflexos de todos os cristais de toda a rede, gerando incontáveis, infinitos reflexos uns dos outros.
(Pensamento Hindu - WILSON, pag.19,2013)

Como na rede de Indra, externo minha gratidão aos “cristais” que são parte desse grande universo: aos meus ancestrais, especialmente meus pais, tios e avós que me proporcionaram uma base de educação e amor para que eu alcançasse este objetivo de modo feliz; aos meus filhos e alunos que me ensinam a cada dia a paciência e a humildade e que me dão a oportunidade de servir; aos meus irmãos e sobrinhos cuja convivência e cumplicidade são revigorantes; aos professores que passaram pela minha vida e que por compartilharem seus estudos e vivências, me entusiasmaram a estudar e a evoluir; aos amigos e colegas que com grandes doses de empatia participaram de momentos essenciais de minha existência; aos cristais que refletem sobretudo a força criativa, onipotente e onipresente que instituiu essa rede iluminada e infinita.

Especialmente no período do mestrado agradeço ao amigo Humberto Costa que me fez acreditar que eu conseguiria me tornar uma pesquisadora. Ao Sr. Kyrlei e à equipe da franquia Lady&Lord que desde o início acreditaram na minha pesquisa. Ao professor Adriano Heemann que cumprindo sua missão de forma exemplar, é um líder que entusiasma e constrói.

Desejo que esta grande rede de Indra brilhe sempre na complexa vida que pulsa, une e fortalece e que agora também tem sua essência representada em parte desta dissertação.

RESUMO

Numa rede de franquias, a relação franqueador-franqueados envolve, entre outras demandas, a transferência de *know-how* e o alcance da melhoria contínua das operações empresariais. Neste contexto, práticas de gestão que visam um processo colaborativo de longo prazo são desejáveis. Ao mesmo tempo, os complexos processos operacionais fazem com que soluções criativas visando a solução de desafios rotineiros, deixem de ser incentivadas. Assim, esta dissertação investiga, por meio da pesquisa exploratória e da Investigação Apreciativa, como o Design Thinking pode contribuir para a melhoria da colaboração entre franqueador e franqueados. Num primeiro momento é realizada uma revisão bibliográfica sistemática que visa a identificação de outras pesquisas envolvendo os temas Design Thinking, método de Investigação Apreciativa, colaboração e franquias. Em seguida foi aplicada uma pesquisa preliminar, por meio de respostas qualitativas e entrevista. Os respondentes foram gestores de uma empresa franqueadora do setor de serviços de beleza e de duas unidades de franquias. O objetivo foi de se mapear o pensamento dominante. Na sequência, foi realizada uma pesquisa piloto junto a dois gestores da franqueadora utilizando a ferramenta proposta de solução de desafios. A pesquisa piloto indicou algumas alterações que foram incorporadas na pesquisa final. Por fim, a ferramenta foi utilizada num workshop colaborativo envolvendo profissionais representantes da franqueadora e de unidades de franquias visando a solução de um desafio percebido por todos. Os resultados alcançados envolvendo diferentes *stakeholders*, indicaram a eficácia da ferramenta.

Palavras-chave: Design Thinking, Investigação Apreciativa, Colaboração, Franquia.

ABSTRACT

In a franchise network, the franchisor-franchisee relationship, involves, among other demands, the transfer of know-how and the scope of the continuous improvement of business operations. In this context, management practices aimed at a long-term collaborative process are desirable. At the same time, the complex operational processes to make creative solutions to solving for routine challenges cease to be encouraged. Thus, this dissertation investigates, through exploratory research and Appreciative Inquiry, such as Design Thinking can contribute to the improvement of collaboration between franchisor and franchisees. At the first moment is performed a systematic literature review aimed to identify other research involving the themes Design Thinking, Appreciative Inquiry method, collaboration and franchises. Then a preliminary survey was conducted through qualitative responses and interview. The respondents were managers from a company franchisor of beauty services sector and two franchise units. The goal was to map the dominant thought. Following a pilot study was conducted with two franchisor's management using the challenges of solving tool, which was proposed.

The pilot survey indicated some changes that were incorporated into the final research. Finally, the tool was used in a collaborative workshop involving professional representatives of the franchisor and franchise units seeking a solution to a perceived challenge for all. The results achieved involving different stakeholders, indicated the effectiveness of the tool.

Keywords: Design Thinking, Appreciative Inquiry, Collaboration, Franchising.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Três Formas de Inter-Relações entre os <i>Stakeholders</i> num Sistema de Franquias	30
Figura 2 – Outras Formas de Inter-Relação entre <i>Stakeholders</i> num Sistema de Franquias:	31
Figura 3 – O ciclo 4D da IA	36
Figura 4 – As Sete etapas do Design	39
Figura 5 – Processo de um Projeto de DT	42
Figura 6 – Funil do conhecimento	43
Figura 7 – Elementos do DT	46
Figura 8 – Os 4 Elementos Essenciais e as dimensões do PSS.....	52
Figura 9 - Sistema de Colaboração Disciplinada.....	58
Figura 10 - Modelo de Maturidade de Colaboração – Colab MM	59
Figura 11- Por Que os Franqueados se Interessam por uma Franquia	66
Figura 12 - Processo do Negócio no Universo de Franquias	67
Figura 13 – Mapa Conceitual do Modelo e seus Respectivos Conceitos.....	87
Figura 14 – Textos de Livre Criação produzido pelo gestor 1 para a promoção das inspirações.....	89
Figura 15 – Textos de Livre Criação produzido pelo gestor 2 para a promoção das inspirações.....	89
Figura 16 – Mapa de Afinidades sendo preenchido pelas inspirações dos gestores.....	90
Figura 17 – Mapa conceitual produzido pelos gestores visando a solução do desafio.....	92
Figura 18 – Ferramenta de Solução de Desafios.....	95
Figura 19 – Conceitos do DT e da IA em cada fase da Ferramenta de Solução de Desafios	96
Figura 20 – Participantes do Workshop de Cocriação aplicando a 2ª fase da ferramenta.....	99
Figura 21 – Participantes do Workshop de Cocriação aplicando a 3ª fase da ferramenta.....	100
Figura 22 – Mapa Conceitual Desenvolvido por uma dupla de participantes do Workshop.....	102

Figura 23 – Mapa Conceitual Desenvolvido pela segunda dupla de participantes do Workshop.....	103
Figura 24 – Mapa Conceitual Final Desenvolvido pelos participantes do Workshop.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados Esperados	17
Quadro 2 - Conceitos de Design e Áreas de Aplicação	20
Quadro 3 - Gerações de Franquias	22
Quadro 4 - Temas de Dissertações e Teses	24
Quadro 5 - Temas e Conteúdos de Dissertações e Teses de 2004 a 2013.....	24
Quadro 6 –Temas e Conteúdos de Dissertações e Teses (BDTD, 2014)	25
Quadro 7 – Método de Pesquisa.....	27
Quadro 8 – Principios da IA	34
Quadro 9 – Dois Paradigmas para a Mudança Organizacional.....	37
Quadro 10 – Áreas de Pesquisa Sobre o Imaginário Positivo.....	37
Quadro 11 – As Diferenças entre os Conceitos de DT.....	40
Quadro 12 – Considerações sobre as tomadas de Decisões Empresariais nas Fases do Funil do Conhecimento	44
Quadro 13 – Processo de DT.....	45
Quadro 14 – Premissas Fundacionais da Lógica Dominante do Serviço em Marketing	49
Quadro 15 – Aplicações do Sistema PSS	51
Quadro 16 – Ferramentas de Design de Serviços	53
Quadro 17 – Modelo 3C de Colaboração	56
Quadro 18 – Possibilidades de Envolvimento dos Usuários e Designers num Projeto Colaborativo.....	57
Quadro 19 – Exemplos de Má Colaboração	57
Quadro 20 – Padrões de Colaboração.....	59
Quadro 21 – Modelo 3C e Modelo COLAB MM de Colaboração	61
Quadro 22 – Tipos de Franquias.....	63
Quadro 23 – Representantes no Modelo de Negócio do tipo Franquia.....	64
Quadro 24 – Cinco Pilares do Franchising	65
Quadro 25 – Variáveis Observáveis Envolvidas no Relacionamento Global Franqueador-Franqueado	68
Quadro 26 – Práticas de Colaboração Adotadas num Sistema de Franquias	68
Quadro 27 – Fatores Geradores de Conflitos.....	71

Quadro 28 – Conflitos mais Frequentes nas Redes de Franquias de Fast Food.....	72
Quadro 29 – Soluções para os Conflitos mais frequentes nas Redes de Franquias de Fast Food	73
Quadro 30 – Relação de Participantes na Sondagem Preliminar	76
Quadro 31 – Relação de Participantes da Aplicação Piloto- Workshop de Cocriação.....	76
Quadro 32 – Relação de Participantes da Aplicação Final - Workshop de Cocriação.....	76
Quadro 33 – Fundamentos Utilizados na Aplicação	77
Quadro 34 – Correlação entre métodos e suas respectivas fases e ferramentas	77
Quadro 35 – Papeis da Franqueadora (Franqueados e Gestores)	80
Quadro 36 – Papeis do Franqueado (Franqueados e Gestores)	80
Quadro 37 – Relação Estabelecida após o não cumprimento de uma proposta da franqueadora (franqueados e gestores).....	81
Quadro 38 – Desafios Enfrentados pelas Franquias – Agentes responsáveis pela solução (Franqueados e Gestores)	81
Quadro 39 – Replica por toda a Rede após a Solução Encontrada (Franqueados e Gestores)	81
Quadro 40 – Caminho para a Inovação (Franqueados)	81
Quadro 41 – Caminho para a Inovação (Gestores).....	82
Quadro 42 – Percepções do Cliente Final (Franqueados e Gestores).....	82
Quadro 43 – Modelo de Mapa de Afinidades	86
Quadro 44 – Inspirações aplicadas ao Mapa de Afinidades	91
Quadro 45 – Inspirações Aplicadas ao Mapa de Afinidades	101

LISTA DE SIGLAS

- ABF - Associação Brasileira de Franchising
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- DT - Design Thinking
- IA - Investigação Apreciativa
- IFA - International Franchising Association
- MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
- ONS UK - Office for National Statistics Uk
- RBS - Revisão Bibliográfica Sistemática
- SDL - Service Dominant Logic

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa	15
1.2. Escopo doTema de Pesquisa.....	16
1.3 Objetivo Geral	16
1.4 Objetivos Específicos	17
1.5 Resultados Esperados	17
1.6 Justificativa.....	18
1.7 Estrutura da Dissertação.....	26
2 MÉTODO DE PESQUISA	27
2.1 Protocolo de Coleta de Dados.....	28
2.1.1 Contato com a empresa	29
2.1.2 Critério de seleção do problema a ser investigado.....	29
2.1.3 Unidade de análise.....	31
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
3.1 Investigação Apreciativa.....	32
3.2 Design Thinking.....	38
3.3 Design de Serviços	47
3.3.1 Sistema PSS	50
3.3.2 Ferramentas de Design de Serviços	52
3.4 Colaboração em Design	54
4 FRANQUIA.....	62
5 PROPOSTA DE MODELO DE ANÁLISE PARA SOLUÇÃO DE DESAFIOS.....	74
5.1 Justificativa para a Utilização de Parte do Método da IA no Modelo de Análise para a Solução de Desafios	74
5.2 Justificativa para a Utilização de Parte do Método do DT no Modelo de Análise para a Solução de Desafios	74
5.3 Parcerias para o Desenvolvimento e Aplicação do Modelo	75
5.4 Critério de Seleção dos Participantes da Rede de Colaboração.....	75
5.5 Procedimentos de Coleta de Dados.....	77
5.6 Etapas de Aplicação do Modelo de Análise	78
5.7 A Sondagem Preliminar e a Aplicação Piloto	79

5.8 Dados Documentais.....	79
6. SONDAÇÃO PRELIMINAR E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	80
6.1 Análise de Resultados.....	82
6.2 Considerações Finais sobre a Sondagem Preliminar.....	84
7 APLICAÇÃO PILOTO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	85
7.1 Análise dos Resultados da Aplicação Piloto	93
7.2 Considerações Finais sobre a Aplicação Piloto.....	94
7.3 O Modelo de Ferramenta Proposto.....	94
8 APLICAÇÃO FINAL.....	97
8.1 O Local do Workshop.....	97
8.2 O Desafio.....	98
8.3 A Aplicação da Ferramenta.....	98
8.4 Considerações Sobre a Aplicação Final.....	105
9 CONCLUSÃO.....	108
9.1 Recomendação para Estudos Futuros.....	109
APÊNDICE 1 Questionários de Pesquisa	121
APÊNDICE 2 Critérios de Desenvolvimento da RBS.....	129

1 INTRODUÇÃO

O design, bem como sua abrangência, tem sido cada vez mais percebido como estratégico nos diversos contextos empresariais. Se, antes, o design de produto era relevante por permitir uma diferenciação tangível na criação de novos produtos perante a concorrência, hoje o design também se apresenta como uma inovação na área de serviços e pode vir a ser um elemento preponderante na construção da cultura empresarial. A aplicação do Design Thinking (DT) na cultura empresarial é o objeto de investigação deste trabalho, especificamente voltado ao sistema de franquias.

O universo do sistema de franquias é compreendido como uma das muitas estratégias da qual uma organização pode fazer uso para expandir seus negócios e resultados, otimizando as competências por ela desenvolvidas ao longo de sua existência, cobrindo o mercado e escoando de forma eficaz seus produtos e serviços (CHERTO *et al.*, 2006, p. 23).

Esse universo apresenta uma complexidade relativa a diversos aspectos, mas especialmente no que se refere à manutenção do padrão de qualidade da prestação de serviços. Este padrão de qualidade envolve processos e pessoas e as transformações inerentes a ambos, ocorridas com o passar do tempo. Os principais representantes nesta relação de prestação de serviços são:

- a) a Franqueadora - uma 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 (RIBEIRO *et al.*, 2011, p. 9);
- b) o Franqueado - aquele que adquire a Franquia, o proprietário de uma unidade franqueada, podendo ser pessoa física ou mesmo uma pessoa jurídica (RIBEIRO *et al.*, 2011, p. 9).

A qualidade da prestação de serviços ao cliente final está estreitamente ligada à perpetuação do sucesso da rede de franquias ao longo dos anos. Tanto a franqueadora quanto os franqueados têm o mesmo interesse nesse sucesso, mas há divergências inerentes à percepção de “como” se dá esse sucesso. Existem inúmeros conflitos que surgem durante o período do contrato de franquia e muitas vezes esses conflitos terminam com a desistência do franqueado em se manter

vinculado à rede de franquias. De modo geral, os conflitos que ocorrem num sistema de franquias podem ser elencados a partir das seguintes premissas:

- 1) percepções diferentes sobre a responsabilidade de cada *stakeholder* no processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados (MAURO,2006);
- 2) pouca consciência do franqueado no que se refere à importância do pagamento dos Royalties Mensais ao franqueador (MAEMURA,2009; RIBEIRO,2011);
- 3) falta de participação dos franqueados nas decisões que afetam toda a rede (MAEMURA,2009);
- 4) inexistência de mecanismos que propiciem a comunicação para a promoção de acordos antes que estes se tornem conflitos (PERDIGÃO,2012).

Considerando a possibilidade de aplicação dos conceitos de colaboração no âmbito de uma cultura embasada no DT e do método da IA como ferramenta promotora do processo de mudança, é possível se vislumbrar a redução dos conflitos, a melhoria das relações humanas, a otimização dos processos e o aumento da eficácia no sistema de franquias.

1.1 Problema de Pesquisa

Tendo em vista a experiência profissional da pesquisadora somada às evidências apresentadas em artigos, teses e dissertações sobre este tema (GIGLIOTTI, 2010; MAEMURA, 2009; MEEK *et al.*, 2011; MELO; ANDREASSI, 2010; MORGADO; FLEURY, 2011; PERDIGÃO, PERDIGÃO, BRITO, 2012; TOLEDO; PROENÇA, 2005), é possível afirmar que cada vez mais faz-se necessário um esforço por parte das franqueadoras no sentido de desenvolver métodos de aperfeiçoamento dos processos para a manutenção da boa relação com os franqueados e a melhoria contínua de todo o sistema de franquias.. Assim sendo, esta dissertação de mestrado propõe como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Como o DT e o método da IA podem contribuir para a solução de desafios do sistema de franquias?

1.2 Escopo do Tema de Pesquisa

A partir de análise realizada no site da Capes (periódicos, dissertações e teses) não foram encontradas pesquisas que tivessem o mesmo tema proposto nesta dissertação envolvendo os termos franchising e DT. Nas pesquisas realizadas foram encontrados trabalhos que margeiam o tema. Os títulos localizados foram:

- 1) Colaboração em diversas áreas como: educação, saúde, informática, design de produto, serviços, engenharia, fornecedores e clientes;
- 2) Franchising, aspectos jurídicos, questões mercadológicas, marketing de serviços e franquias, colaboração, fornecimento de produtos;
- 3) DT e sustentabilidade, DT e serviços;
- 4) Design de Serviços e times, Design de Serviços e pequenos negócios, inovação social e Design de Serviços, experiência e serviços.

Sobre os métodos de pesquisa que têm sido utilizados nas investigações encontram-se prioritariamente os estudos de caso (MAEMURA, 2009; PERDIGÃO; PERDIGÃO; BRITO,2012; HEEMANN; LIMA; CORRÊA,2008), seguidos de *survey* (MORGADO; FLEURY, 2011; FONTANA, 2012) e pesquisa-ação (HO; LEE,2012; COSTA JUNIOR,2012). Tais métodos mostraram-se adequados ao que se propuseram.

1.3 Objetivo Geral

Avaliar como o Design Thinking e o método da Investigação Apreciativa podem contribuir para a melhoria do sistema de franquias. Para alcançar esta determinação, constituirá o produto desta dissertação uma proposta de modelo de análise, aplicado na forma de ferramenta em um caso real.

1.4 Objetivos Específicos

- Aplicar a ferramenta do Design Thinking numa rede de franquias;
- Aplicar o método da IA numa rede de franquias;
- Evidenciar os benefícios da prática da colaboração numa rede de franquias;
- Produzir um diagnóstico comparativo entre o pensamento dominante por parte de franqueador e franqueados nas relações cotidianas, e as atitudes colaborativas entre os mesmos *stakeholders* apresentadas após a experiência com o DT e com a IA.

1.5 Resultados Esperados

O Quadro 1 apresenta as principais queixas existentes na relação entre franqueadora e franqueados e os resultados esperados para esta relação a partir da implantação de uma cultura de DT:

Queixas	Resultados Esperados
Percepções diferentes sobre a responsabilidade de cada <i>stakeholder</i> no processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados.	Unificação de valores para o aumento de uma consciência coletiva voltada ao aperfeiçoamento constante dos serviços.
Pouca consciência do franqueado no que se refere ao pagamento dos royalties mensais ao franqueador.	Aumento da percepção da valorização de toda a rede e criação conjunta de estratégias de longo prazo.
Falta de participação dos franqueados nas decisões que afetam toda a rede.	Aumento das decisões colaborativas e cooperação permanente para a promoção dos interesses comuns.
Inexistência de mecanismos que propiciem a comunicação para a promoção de acordos antes que estes se tornem conflitos.	Criação conjunta de ferramentas e sistemas de comunicação que propiciem um clima organizacional positivo.

Quadro 1 - Resultados Esperados

Fonte: A autora com base em Cherto *et.al.*(2006), Mauro (2009), Ribeiro *et.al.* (2011), Maemura (2009)

Os resultados esperados são decorrentes da aplicação das práticas de colaboração a longo prazo e da inserção sistemática da cultura do DT e do método da IA. Os primeiros resultados após a aplicação da pesquisa proposta nesta dissertação poderão demonstrar indícios de que a colaboração é capaz de transformar positivamente as relações franqueador-franqueados.

A análise de dados será prioritariamente qualitativa, a partir da avaliação das respostas e do contexto no qual elas foram produzidas. Esse contexto colaborativo envolve as reflexões advindas do DT.

As comparações dos dados serão entre as ocorrências de relacionamento franqueador-franqueados existentes antes da sugestão de percepção dos desafios por meio do DT e as ocorrências de relacionamento e possível colaboração existentes após a aplicação da pesquisa.

1.6 Justificativa

A pesquisa aqui apresentada trata do setor de serviços que no universo econômico vem ganhando cada vez mais relevância e, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC,2014), foi o único setor que apresentou crescimento na economia brasileira em 2013, com alta de 2,1% no ano. O setor de serviços que representa 69,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (considerando neste dado também os serviços prestados à indústria), sustentou apenas por meio do segmento de franquias o crescimento de 2,3% da economia do país e gerou, no ano de 2013, mais de um milhão de empregos formais diretos distribuídos em mais de 114 mil unidades de franquias. (ABF, 2014). No mesmo ano, a indústria caiu 2,3% e a agropecuária, 2,2%. Os setores responsáveis pelo crescimento econômico foram os serviços e o varejo, que são a maioria nos modelos de negócios denominados franquias (AGÊNCIA BRASIL, 2013).

Segundo dados da IFA – *International Franchise Association*, estimou-se que, em 2011, o número de estabelecimentos de franquias atingiria mais de 800 mil unidades nos Estados Unidos (maior representante deste modelo de negócios no mundo), havendo um crescimento de 2,5% de empregos diretos sobre uma base de 7,8 milhões do total de empregos (RIBEIRO *et al.*, 2011).

O segmento de franquias no Brasil é representado pela ABF – Associação Brasileira de Franchising que promove anualmente a Feira Internacional de Franchising denominada Franchising Expo em São Paulo¹. Neste evento costumam-se premiar as atividades sustentáveis em franchising, especialmente os stands. A ABF também estimula a prática da boa gestão por meio do ranking de melhores franquias para trabalhar (ABF, 2014). Além desta feira internacional, são promovidas feiras regionais como: Rio Franchising Business² (ABF-RJ), ABF Franchising Expo Nordeste (ABF), Franchising Fair Curitiba, Fórum Internacional de Gestão de Redes de Franquias e Negócios (ABF, 2014). Além do Brasil ocorrem feiras representativas do setor em todos os continentes e que têm sempre o objetivo de aproximar as redes de franquias de seus potenciais franqueados.

Estes dados demonstram o significativo potencial deste segmento para o aperfeiçoamento contínuo das práticas profissionais, inseridas num contexto mais amplo de gestão integrada dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos (RIBEIRO *et.al.*, 2011).

Embora as evidências do setor indiquem a necessidade do aprimoramento das práticas profissionais, ainda existe uma lacuna a ser explorada sob o tema DT no universo das redes de franquias. Neste sentido, antes de justificar-se o uso do DT nesta dissertação, faz-se necessário explorar-se o termo Design e suas respectivas aplicações. Inicialmente é preciso enfatizar que a etimologia da palavra design deriva do termo latino *designare*, traduzido como “designar e desenhar”. Em inglês, o substantivo “design” manteve esses dois significados com “intenção” equivalente a “desenho” em sentido figurado (MOZOTA, 2011 p.15). Daí a importância de se pesquisar não só o termo design, mas também suas primeiras aplicações envolvendo projetos de produtos. Esses conceitos auxiliam o embasamento para a compreensão mais clara do termo contemporâneo denominado DT. Os conceitos de design, suas aplicações e seus principais autores são demonstrados no Quadro 2:

¹ **ABF Franchising Expo**, São Paulo. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/feira-de-franquia>. Acesso em: 6/11/2014.

² **Rio Franchising Business**. Disponível em: www.riofranchisingbusiness.com.br. Acesso em: 6/11/2014.

Autor	Conceito	Áreas de Aplicação
Tomás Maldonado, 1961	Design é uma atividade projetual que consiste em determinar as propriedades formais dos objetos a serem produzidos industrialmente. Por propriedades formais entende-se não só as características exteriores, mas, sobretudo, as relações estruturais e funcionais que dão coerência a um objeto tanto do ponto de vista do produtor quanto do usuário.	Design de Produto
Bernd Löbach, 1976	Design é o processo de adaptação do entorno objetual às necessidades físicas e psíquicas dos indivíduos da sociedade. [...] Design de produto é o processo de adaptação de produtos de uso de fabricação industrial às necessidades físicas e psíquicas dos usuários e grupos de usuários.	Design de Produto
Gui Bonsiepe, 1982	O desenho industrial é uma atividade projetual, responsável pela determinação das características funcionais, estruturais e estético-formais de um produto, ou sistemas de produtos, para fabricação em série. É parte integrante de uma atividade mais ampla denominada desenvolvimento de produtos. Sua maior contribuição está na melhoria da qualidade de uso e da qualidade estética de um produto, compatibilizando exigências técnico-funcionais com restrições de ordem técnico-econômicas.	Design de Produto
Gavin Ambrose e Paul Harris, 2011	O design é um processo iterativo, e o DT, o modo como o design é pensado, está presente em cada etapa da jornada que começa com o briefing do cliente e termina com o trabalho pronto. Várias são as soluções possíveis para um determinado briefing, e elas podem se diferenciar umas das outras em termos de criatividade, viabilidade e orçamento.	Design Thinking
Tim Brown, 2010	O DT se beneficia da capacidade que todos nós temos, mas que são negligenciadas, por práticas mais convencionais de resolução de problemas. É uma proposta profundamente humana. O DT se baseia em nossa capacidade de sermos intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além das palavras ou símbolos. A abordagem integrada entre o racional e o intuitivo reside no centro do processo do DT para gerir com inovação uma empresa.	Design Thinking
Tennyson Pinheiro e Luis Alt, 2011	O Design de Serviços carrega um conjunto de áreas de conhecimento, métodos e práticas que permitem equipes multidisciplinares trabalharem na construção de ofertas de serviços mais adaptadas às pessoas e de alto valor agregado para o negócio.	Design de Serviços
Brigitte Marger, 2004	Design de Serviço aborda a funcionalidade e a forma dos serviços a partir da perspectiva do usuário. O objetivo é garantir que as interfaces do serviço sejam úteis, utilizáveis, e desejáveis do ponto de vista do usuário e eficazes, eficientes e distintas do ponto de vista do prestador do serviço.	Design de Serviços

Quadro 2 - Conceitos de Design e Áreas de Aplicação

Fonte: Adaptado de Ambrose e Harris (2011); Pinheiro; Alt (2011); Brown (2010), Marger (2004)

Algumas práticas organizacionais presentes no início do século XXI, investem menos em design no início de um negócio e passam a se lembrar do design apenas quando se trata de algo que envolva a criatividade, especialmente no que se refere ao design de produto (PINHEIRO,2011). Seria mais adequado desde o princípio da empresa, criar um conceito de negócio visionário que envolva o design e o aprendizado a partir das experiências dos clientes (LIVE WORK STUDIO, 2013).

Neste caso, envolveria várias áreas do design como: produto, gráfico e serviços. No universo das franquias o cliente seria representado pelos franqueados.

O DT como demonstrado no Quadro 2, é mais estratégico e utiliza a capacidade de projetar e resolver problemas do designer para auxiliar as organizações a atingirem seus objetivos de modo inovador (BROWN, 2010; PINHEIRO; ALT, 2011; AMBROSE; HARRIS, 2011).

A relação entre design, gestão e inovação tem se desenvolvido em contextos de mudanças aceleradas. Visto historicamente como um elo entre o recurso interno de design e outras funções organizacionais, como marketing, gestão e estratégia, o design cada vez mais tem desempenhado um papel catalítico nas empresas, operando de forma interdisciplinar e estabelecendo o denominador comum entre as agendas e objetivos dos departamentos (BEST, 2012, p. 168).

Uma vez esclarecidos os termos referentes ao Design e sua conexão desejável e positiva com as organizações empresariais, esta justificativa apresenta outra importante demanda referente ao sistema de franquia, que enaltece um dos pilares do DT, que é a colaboração.

Ainda que na rede franqueada seja essencial o bom desempenho humano e profissional, não se dá a devida atenção à criação de mecanismos de incentivo que possibilitem que a colaboração seja a principal ferramenta propulsora da eficácia do sistema. O que vem ocorrendo é que consultores especializados e franqueadores dão mais atenção à resolução de conflitos do que à busca de alternativas que possam criar uma sinergia positiva entre franqueadores e franqueados antes que os conflitos ocorram (RIBEIRO *et al.*, 2011; PERDIGÃO; PERDIGÃO; BRITO, 2012; MAEMURA, 2009; MAURO, 2006, p. 74).

No complexo modelo de negócios denominado franquia existe uma tentativa de minimização de conflitos por meio de um formato operacional conhecido por

franquias de quarta e quinta geração - *Learning Network Franchising*, no qual existe uma rede comum de aprendizado. Cada franqueado tem a possibilidade (e a responsabilidade) de inovar e transferir conhecimento entre toda a comunidade (AMARAL, 2013). Azevedo (2003) denomina a franquia de quinta geração de rede inteligente e afirma que se trata da evolução mais avançada de um sistema de franquia. Por outro lado, Cherto *et.al* (1994), Foster (1995), Elango e Fried (1997), categorizam os modelos operacionais de franquias, de primeira, segunda e terceira geração, afirmando que nesses modelos há pouca ou nenhuma prestação de serviços por parte do franqueador. Amaral (2013) afirma que nesses modelos de franquias não há uma preocupação com a rede comum de aprendizado, como mostra o Quadro 3.

Gerações de Franquias	Conceito
Franquias de Primeira Geração	O franqueador presta o mínimo de serviços à rede franqueada, e pouco ou nada se prepara para franquear.
Franquias de Segunda Geração	O franqueador presta poucos serviços à rede franqueada, mas procura transferir alguma tecnologia de implantação e operação das redes franqueadas. Está mais orientado à distribuição de produtos. A marca e o produto em si são conhecidos do consumidor final.
Franquias de Terceira Geração	O franqueador, além do desenvolvimento do produto ou serviço, desenvolve a operação do próprio negócio, passando ao franqueado maior segurança de sucesso, e ao franqueador, maior competitividade no mercado em que atua e maior controle dos padrões de gestão das unidades de franquia.
Franquias de Quarta Geração	O franqueador oferece maior qualidade do sistema desenvolvido e da prestação de serviço à rede franqueada. Geralmente conta com um Plano de Franchising e um Plano Estratégico de Marketing. O franqueado passa a ter mais flexibilidade para fazer críticas e sugestões que beneficiem toda a rede de franquia.
Franquias de Quinta Geração	O franqueador oferece por meio de uma “rede inteligente” a integração informatizada de toda a rede de franquia. Oferece parâmetros para os fatores críticos de sucesso e os franqueados podem regular o desempenho da unidade de franquia a partir desses parâmetros.

Quadro 3 - Gerações de Franquias

Fonte: Adaptado de Cherto *et al.* (1994), Foster (1995), Elango e Fried (1997), Azevedo (2002), Mauro (2006), Amaral (2013).

Embora nas franquias de quarta e quinta geração a cooperação seja incentivada, inclusive com apoio tecnológico (MAURO,2006.p.114), a forma como ocorre este processo pode ser aperfeiçoada com a implantação da cultura do DT. Como é possível notar a partir dos conceitos apresentados no quadro 3, a inserção dos princípios do DT e do método da IA poderão ser melhor evidenciados se aplicados nas franquias de terceira, quarta e quinta geração. Assim sendo, esta dissertação se refere a esses modelos de franquias.

O ser humano é criativo por natureza, sua capacidade de aprendizado por meio da prática profissional é notável, e a riqueza da diversidade cultural vivenciada em diferentes cidades ou países fazem da colaboração um tema a ser explorado com vistas à inovação no sistema de franquias (CHERTO *et al.*, 2006; RIBEIRO *et al.*, 2011; MAURO, 2006). Contudo, a não observância de conflitos de ideias, pontos de vista, opiniões, condutas ou processos pode fazer com que muita energia seja desperdiçada ou usada contra os reais objetivos da rede (RIBEIRO *et al.*, 2011, p. 205). Assim, é imprescindível que os processos de franquias sejam fundamentados sobre um modelo de minimização e gestão de conflitos.

Nesse sentido, corroborando Cherto (2006), se as pessoas fazem a diferença, o cuidado com o modelo de relacionamento adotado em uma rede de franquias é boa parte do sucesso das operações, direcionando esforços, organizando ações, resolvendo conflitos e gerando resultados (CHERTO *et al.*, 2006, p. 320).

Hoje, as redes de franquias contam com o apoio do Design de Produto para a criação de produtos e embalagens, do Design Gráfico para a criação de marcas e manuais e do Design de Interiores para o desenvolvimento de ambientes nos pontos de vendas. Propõe-se que o DT também possa contribuir de forma relevante no contexto global do sistema de franquias com a indicação de instrumentos baseados na colaboração para o aprimoramento das práticas profissionais de toda a rede. Propõe-se ainda, em última instância, a criação de uma cultura organizacional fundamentada no DT (MAURO, 2006, RIBEIRO, 2011, BROWN, 2010, CHERTO 2006, MOZOTA, 2010).

Embora o setor de franquias seja importante, sob o ponto de vista econômico, e tenha atraído cada vez mais empreendedores, ainda é carente de desdobramentos científicos mais profundos (MELO; ANDREASSI, 2012, p. 36).

Entre esses desdobramentos científicos, o design mostra-se com potencial a ser explorado como pode ser observado nos Quadros 4, 5 e 6.

Em termos de pesquisas já realizadas com os temas propostos nesta investigação, encontraram-se os seguintes resultados no Banco de Teses e Dissertações da CAPES e no Banco de Teses e Dissertação da UFPR, ambos apresentados nos Quadros 4 e 5 respectivamente.

Tipos de Pesquisa	Temas Genéricos - Temas - Quantidade						
	Franquia	Franchising	Design Colaborativo	Serviços	DT	Design	Colaboração
Dissertação	14	6	0	733	0	50	43
Tese	2	1	0	84	0	195	12

Quadro 4 - Temas de Dissertações e Teses

Fonte: Adaptado de CAPES (2013)

Tais resultados relacionam apenas os temas das teses e dissertações e não os conteúdos de tais trabalhos científicos. Há que se notar que os temas mais amplos como serviços, design e colaboração aparecem com mais frequência.

No Banco de Teses e Dissertações da UFPR os resultados para os temas pesquisados aparecem nos títulos ou no conteúdo dos trabalhos como apresentado no Quadro 5:

Tipos de Pesquisa	Temas Genéricos - Temas ou Conteúdos/Quantidade						
	Franquia	Franchising	Design Colaborativo	Serviços	DT	Design	Colaboração
Teses e Dissertações	0	0	72	7261	2	66	12

Quadro 5 - Temas e Conteúdos de Dissertações e Teses de 2004 a 2013

Fonte: Adaptado de UFPR (2013)

No Banco de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) os resultados para os temas pesquisados aparecem nos títulos ou no conteúdo dos trabalhos como apresentado no Quadro 6:

Tipos de Pesquisa	Temas Genéricos - Temas ou Conteúdos/Quantidade						
	Franquia	Franchising	IA	Serviços	DT	Design	Colaboração
Teses e Dissertações	50	35	1	11.604	0	176	876

Quadro 6 - Temas e Conteúdos de Dissertações e Teses

Fonte: Adaptado de BDTD (2014)

No Banco de Teses e Dissertações da FGV, Instituição de Ensino Particular especializada em gestão empresarial e com grande ênfase em varejo, foram encontradas 76 teses ou dissertações, cujo conteúdo contempla direta ou indiretamente o tema Franquia. No banco integrado de teses e dissertações da USP – Universidade de São Paulo foram encontradas 31 teses com o tema franquias. No banco de Teses e Dissertações da UFRGS foram encontrados 478 trabalhos com o tema franquias (IBICT,2014). Estes dados mostram que há interesse na pesquisa sobre os temas abordados, no entanto, a utilização dos conceitos envolvendo ao mesmo tempo os temas franquias, DT, IA e colaboração, não foram encontrados.

1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada a partir das reflexões advindas sobretudo dos seguintes temas: DT, IA e Franquia. O conteúdo desta dissertação é dividido em capítulos assim apresentados:

- 1º) Problema, escopo do tema de pesquisa, objetivo geral e específicos, resultados esperados, justificativa e a estrutura da Dissertação;
- 2º) Método de pesquisa, protocolo de coleta de dados, contato e a parceria com a empresa, critério de seleção do problema investigado, unidade de análise;
- 3º) Fundamentação teórica, e especificamente as teorias sobre: o método da IA, DT, Design de Serviços, Sistema PSS, Ferramentas em Design de Serviços, Colaboração em Design;
- 4º) Aspectos de franquia;
- 5º) Descrição de um modelo de análise para a solução de desafios, a justificativa para a utilização do método de IA e do DT, as parcerias para aplicação do modelo, o critério de seleção dos participantes, os procedimentos de coleta de dados, as etapas de aplicação do modelo de análise, a sondagem preliminar e a aplicação piloto, e os dados documentais;
- 6º) Descrição de uma sondagem preliminar com o objetivo de mapear os pensamentos dominantes em um sistema de franquias;
- 7º) Aplicação piloto e seus resultados;
- 8º) Aplicação final da ferramenta e seus resultados;
- 9º) Conclusões deste trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 MÉTODO DE PESQUISA

A base filosófica do método de pesquisa é fenomenológica, pois pretende observar o que ocorre num universo específico do sistema de franquias. Segundo seus objetivos, a presente pesquisa é exploratória (GIL, 1991), pois se baseia em variáveis conhecidas, mas tem-se por objetivo descobrir como os *stakeholders* (franqueadores e franqueados) poderão agir de forma colaborativa a partir dos insights propostos. O método envolve também a revisão bibliográfica sistemática que segundo Conforto et al. (2011 p.1), é um método científico para busca e análise de artigos de uma determinada área da ciência. A aplicação da revisão bibliográfica sistemática tem por objetivo identificar as pesquisas já realizadas sobre os temas: Franquia (para pesquisas realizadas sobre o tema no Brasil); franchising (para pesquisas realizadas sobre este tema em outros países); DT; colaboração e a aplicação de tais conceitos, além do método da IA aplicado ao modelo de negócio denominado franquia.

A pesquisa tem caráter exploratório e se justifica à medida que não se propõe o alcance de resultados conclusivos, mas a proposição de um modelo de diagnóstico que poderá ser aperfeiçoado futuramente por outros pesquisadores. Nesta dissertação são analisados casos que estimulam a compreensão do universo pesquisado. Esta pesquisa é apresentada no Quadro 7 em 4 etapas, visando responder o problema de pesquisa:

<p>1.ª Etapa: Revisão Bibliográfica Sistemática Conceitos e análise de casos de DT, Colaboração, Franquia, e Método da IA</p>
<p>2.ª Etapa: Realização de uma sondagem qualitativa preliminar com o objetivo de mapear os pensamentos dominantes em um sistema de franquias.</p>
<p>3.ª Etapa: Proposição e construção de modelo e posterior aplicação piloto da ferramenta para solução de desafios, com a participação de gestores de uma empresa franqueadora, em forma de workshop.</p>
<p>4.ª Etapa: Aplicação da versão final da ferramenta por meio de um workshop com gestores de uma empresa franqueadora e das unidades de franquia.</p>

Quadro 7 - Método de Pesquisa

Fonte: A autora

Com o intuito de elucidar a respeito da utilização das técnicas escolhidas para esta pesquisa, estabeleceu-se os elementos que serão explorados do método de IA, bem como as ferramentas do DT:

- Serão utilizados os conceitos do ciclo da IA: Descoberta, Sonho, Planejamento e Futuro (COOPERRIDER *et al.*2011);
- No DT serão utilizados todos os conceitos do processo proposto por Brown (2010): Descoberta, Ideação, Interpretação e Experimentação (ou protótipo). E também as ferramentas: workshop de cocriação diagrama de afinidades e mapa conceitual (VIANNA *et al.*2012)

Quanto à natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois o objetivo é gerar conhecimentos aplicáveis em situações cotidianas no universo de franquias, possibilitando a solução de problemas de modo colaborativo.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada de modo predominante como qualitativa e, também, indutiva, pois as constatações feitas para um único caso levam à generalização a outros casos similares (SILVA; MENEZES, 2001).

Em termos de métodos de pesquisa, é possível considerá-la mista, pois envolve a revisão bibliográfica sistemática e também a pesquisa qualitativa por meio da análise de dados encontrados em um universo real investigado, além do método de IA.

2.1 Protocolo de Coleta de Dados

O protocolo de coleta de dados é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de um estudo de caso e contribui na orientação do pesquisador ao conduzi-lo (YIN, 2010).

Para tanto, na sequência, serão detalhados:

- O contato com a empresa;
- O critério de seleção do problema a ser investigado;
- A unidade de análise;

- A parceria para a realização da pesquisa;
- O critério de seleção dos participantes da rede de colaboração;
- O procedimento de coleta de dados;
- As etapas da pesquisa;
- A investigação preliminar;
- Os dados documentais.

2.1.1 Contato com a Empresa

Por se tratar de uma pesquisa que envolve o modelo empresarial do tipo *franchising*, uma determinada rede foi escolhida por apresentar as seguintes características:

- a) Ser uma empresa com sede em Curitiba;
- b) Pelo menos 30 anos de experiência no ramo de atuação e que adota o sistema de franquias há 6 anos;
- c) Essencialmente prestadora de serviços;
- d) Tem por objetivo nível elevado de qualidade dos serviços prestados;
- e) Atendeu prontamente à solicitação de parceria para esta pesquisa científica.

2.1.2 Critério de Seleção do Problema Investigado

Tendo em vista as diversas possibilidades de aplicação da pesquisa no contexto de franquias e suas possíveis redes de colaboração, o critério adotado para selecionar o problema a ser pesquisado foi, num primeiro momento, mapear o pensamento dominante tanto dos gestores da franqueadora quanto dos gestores das franquias (relação demonstrada na Figura 1 pela cor vermelha). Espera-se desta forma identificar como cada profissional se vê inserido no sistema e o quanto os mesmos profissionais têm potencial para trabalhar num sistema colaborativo. Esta primeira fase da investigação foi denominada pesquisa preliminar.

Na segunda fase, sugere-se que o grupo formado por franqueador e franqueados possa escolher desafios em comum a serem solucionados. Propõe-se

que por meio da fusão das ferramentas de DT e do método da IA o grupo entrosado num ambiente colaborativo, possa encontrar de modo ágil e simplificado a solução desejada. O novo modelo de análise (composto por uma combinação de elementos do DT e da IA, configura uma ferramenta a ser adotada pelas franquias.

As Figuras 1 e 2 apresentam as inter-relações que se estabelecem num sistema de franquias. Tais conexões são polos potenciais de futuras redes de colaboração:

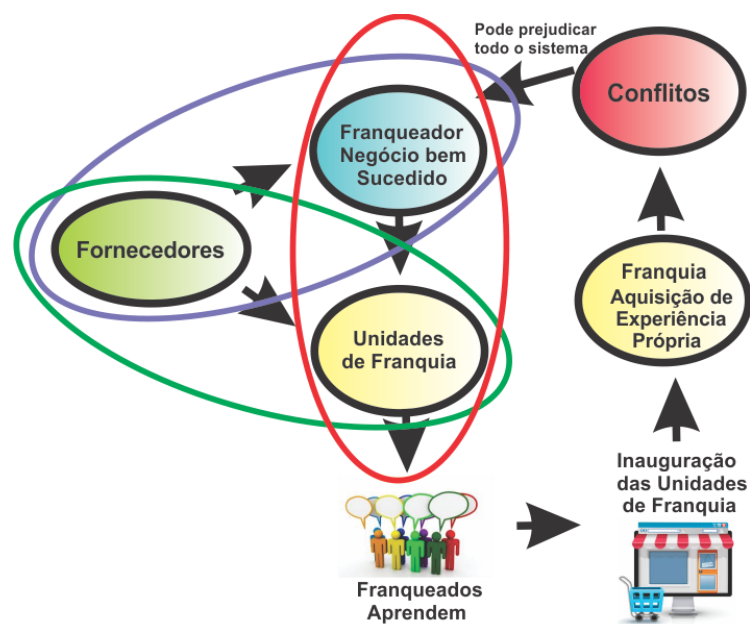


Figura 1 - Três Formas de Inter-Relações entre os *Stakeholders* num Sistema de Franquias

Fonte: A autora (2014)

Na figura 2 são apresentadas outras formas de inter-relações entre os *stakeholders* envolvidos no sistema de franquias sendo: relação entre os trabalhadores da unidade de franquia (círculo verde); relação entre os profissionais das unidades de franquia e o cliente final (círculo rosa), relação entre as próprias unidades de franquias representadas pelos gestores de cada unidade (círculo azul).

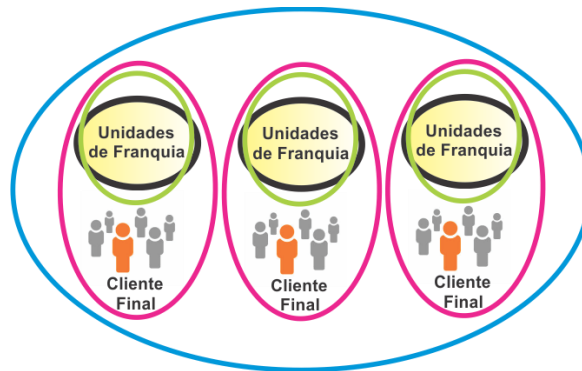


Figura 2 – Outras Formas de Inter-Relação entre *Stakeholders* num Sistema de Franquias:

Fonte: A autora

2.1.3 Unidade de Análise

A unidade de análise se baseia numa rede de franquias com sede na cidade de Curitiba. Na Figura 1, a relação identificada pelo contorno vermelho representa o total da unidade de análise, embora a pesquisa seja feita apenas com uma parte desta unidade, representada por gestores de ambas as partes (Franqueadora e Franquias).

A explanação pormenorizada da aplicação do método nessa pesquisa é apresentada no capítulo 5 deste trabalho.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo investiga as bases conceituais sobre os temas que servirão para a composição da proposta desta dissertação.

3.1 Investigação Apreciativa

A IA se baseia na rede de Indra, representação mitológica Hindu assim definida:

A Rede de Indra se estende por todo o universo, verticalmente para representar o tempo e horizontalmente para representar o espaço. Em cada ponto que essas linhas se cruzam, há uma conta de cristal ou diamante, símbolo de uma única existência. Cada conta de cristal ou diamante reflete em sua superfície reluzente, não apenas os cristais mais próximos, mas os reflexos de todos os cristais de toda a rede, gerando incontáveis, infinitos reflexos uns dos outros (WILSON, pag.19,2013).

Na Rede de Indra como no próprio processo de I.A, a variedade de reflexos dentro de cada cristal está a essência da própria joia (organização), sem a qual não existe. Cada joia é o centro do universo, necessária ao empreendimento completo (COOPERRIDER, 2009).

O método da I.A foi desenvolvido por David Cooperrider, Ronald Fry, Suresh Srivastva e seus colaboradores, no Departamento de Comportamento Organizacional da Case Western Reserve University, EUA, em meados da década de 80 (COOPERRIDER *et al.* 2009).

Embora a I.A, como estratégia de avaliação, venha sendo utilizada em variados contextos e culturas, ainda é pouco conhecida no Brasil como uma metodologia de avaliação e pesquisa (SOUZA *et al.* 2010).

Uma ampla rede de professores, cientistas e pesquisadores está realizando experiências com princípios apreciativos, fazendo novas perguntas decisivas e documentando suas histórias diariamente (COOPERRIDER *et al.*2009; SOUZA, 2010)

De acordo com tais premissas, justifica-se que as referências teóricas apresentadas nesta dissertação sobre I.A, em sua maioria, vêm de seu idealizador

Cooperider *et. al.*(2009). O objetivo é aplicar este processo investigativo em mais um contexto, neste caso em uma rede de franquia e explorar seus resultados.

A I.A tem como premissa o fato de que toda organização possui algo que funciona bem e essas forças podem ser o ponto de partida para a criação de uma mudança positiva (COOPERRIDER, *et al.*, 2009).

Essa premissa fundamenta o pensamento estratégico da organização, onde os participantes descobrem novas informações sobre suas melhores experiências no passado, antes de formar uma imagem do futuro. (FRY *et. al*, 2002). Assim sendo, a prática da I.A num contexto organizacional, ao ser implantada de modo colaborativo, possibilitará a melhor compreensão das reflexões propostas nesta dissertação no âmbito de um sistema de franquias.

Reforçando a percepção do processo colaborativo inerente a I. A , Watkins e Mohr (2001 apud VARONA, 2009 p. 43) destacam o pressuposto de que o conhecimento e a visão da realidade no processo de I.A são construídos de forma coletiva e através da linguagem porque a realidade se constrói durante interações sociais com indivíduos, bem mais que apenas na mente dos indivíduos.

Uma vez implantado o método, há que se almejar algum tipo de mudança positiva no clima organizacional da rede de franquias. (COOPERRIDER *et. al*, 2009; FRY *et al.*, 2002). Essa mudança deverá ser resultante da colaboração dos envolvidos nos processos a partir de um ou mais objetivos comuns. Cooperrider *et al.* (2009, p. 380-381) afirmam, ainda, que as palavras “Investigar” (o ato da exploração e descoberta) e “Apreciar” (o ato de reconhecer o melhor nas pessoas e no mundo), indicam para o que se pode vislumbrar em termos de resultados de pesquisas em vários campos do conhecimento. Como demonstra o Quadro 8, a partir desta premissa é possível categorizar os princípios que baseiam a aplicação do método da I.A num contexto organizacional

Princípio	Conceito
Construcionista	As organizações são percebidas como construções humanas. O conhecimento individual e o destino das organizações estão interligados. Para o construcionismo social, não há por que desconstruir a realidade para depois regenerá-la. É possível buscá-la e criando uma forma imaginária, compartilhando-a para construir, pelo conhecimento comum, a mudança. A construção social, nesse sentido, acontece pela linguagem e pela percepção compartilhada, capaz de gerar uma criação futura coletiva.
Simultaneidade	A pergunta e a mudança acontecem simultaneamente. A pergunta apreciativa favorece a autoestima de outra pessoa. As mudanças acontecem não somente durante a ação de mudar, mas, também, ao mesmo tempo em que as pessoas começam a se perguntar como poderia ser diferente aquela determinada situação. Esse modo de considerar a ação pode gerar, imediatamente, outro modo de pensar e agir, que pode levar à evolução de modo mais consistente e efetivo.
O poder da Pergunta	A IA enfoca na força de uma pergunta como estimuladora de respostas que constroem o futuro. Perguntas que geram negativismo, desconfiança e medo (do tipo “Por que as coisas estão tão mal?” “Por que não gosto do meu trabalho?”) podem ser substituídas por outras que geram ações positivas (do tipo “Como posso fazer este trabalho melhor?” “O que posso aprender com meu trabalho?”). A troca do tipo de perguntas determina a direção que será tomada na resposta e pode mudar consideravelmente a visão de mundo. Êxitos podem vir de grandes perguntas, que exigem certa prática e alguma coragem.
Poético	Assim como uma obra de arte pode ter inúmeras interpretações, as organizações humanas podem ser vistas como livros abertos em que as pessoas são coautoras. O princípio poético é explicado pela crença de que as metáforas e a linguagem usadas para comunicação daquilo que é a organização possuem uma poderosa força que impulsiona a criação, a mudança e o compromisso com o novo.
Afirmativo/ Positivo	Quanto mais positivas são as questões a serem feitas, mais efetivo é o esforço da mudança. Neste princípio está implícita a crença de que a determinação de uma forma positiva de se fazer perguntas gera respostas também na mesma direção. Considera que as respostas são determinadas pelo tipo de pergunta realizada. Nesse sentido, perguntas que solicitam respostas positivas criam imagens positivas, que levam a ações positivas que, num novo ciclo de recursividade, criam imagens positivas.
Princípio Imaginário/ Antecipatório	Este princípio defende que o ato de compartilhar imagens do futuro ou histórias inspiradoras do passado, numa criação coletiva, pode provocar uma visão de êxito, e a execução da visualização é acompanhada de um efeito positivo e autogerador de resultados, em geral, satisfatórios

Quadro 8 - Princípios da I.A

Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stravos (2009), Dutra (2010), Sandberg (1999), Varona (2009)

Varona (2009) reforça a percepção de que a I.A se estrutura em bases teóricas consistentes, que guiam sua aplicação e efetividade. Sua regulação não acontece por normas, mas por princípios (Quadro 13), como sendo pressupostos de ação.

Além dos princípios elencados no Quadro 13, Valença (2007, p. 183) também contribui com o enriquecimento do conhecimento deste método relacionando um conjunto de atributos e pressupostos conceituais que podem ser aplicados a projetos de diversas naturezas. São assim apresentados:

- A I.A é positiva, portanto, prospectiva, visionária, futurista, não retrospectiva, nem deficitária;
- A I.A é viva e dinâmica;
- A I.A é aberta às novas possibilidades de expansão do escopo da pesquisa;
- A I.A promove conexões de relacionamento, afastando-se dos parâmetros exclusivamente técnicos e pragmáticos de uma tradição científica tradicional;
- A I.A libera o espírito humano para a criação de um futuro;
- A I.A move a todos dando voz e vez, propiciando uma atmosfera de prática democrática;
- A I.A provoca nos protagonistas a apropriação pelo processo de mudança;
- A I.A tem como direção o centro da mudança positiva.

Além da formulação dos princípios e da estruturação dos atributos e pressupostos, Cooperrider, Whitney e Stravos (2009) estabelecem um processo para a aplicação do método. A aplicação prática envolve, num primeiro estágio, todos os membros de uma organização com diálogos a respeito de forças, recursos e capacidades. Num segundo momento, mobiliza as pessoas por meio de atividades concentradas vitalizando os sonhos mais centrados no futuro. A partir daí são geradas as propostas que orientam o futuro conjunto, envolvendo equipes para realizar o trabalho necessário para concretizar as propostas. Este processo é chamado de Ciclo 4D que é ilustrado na Figura 3:

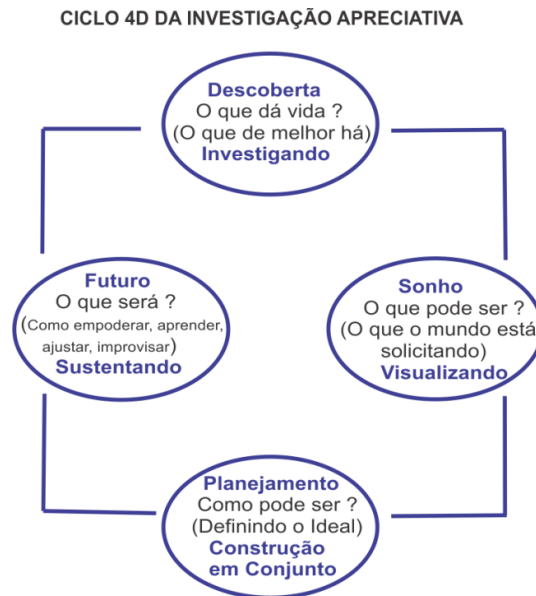


Figura 3 - Ciclo 4D da I.A

Fonte: Cooperrider, Whitney e Stravos (2009)

Maturana (2007) explica a razão pela qual a utilização do processo da I.A está mais propício a ser bem sucedido a partir da utilização do ciclo 4D. Ele afirma que, não é a razão, ou o conhecimento, que nos levam à ação, mas a emoção. Observando as ações do outro somos capazes de conhecermos suas emoções como se fossem fundamentos que se tornam presentes pela linguagem que, por sua vez, poderão determinar padrões de comportamento social. Assim sendo, o método da I.A pode ser aplicado em diferentes situações e, a partir do uso do processo do Ciclo 4D, Cooperrider e Srivastva (2000) extrapolam ao traçar os paradigmas comparando as práticas tradicionais de percepção de solução de problemas com as práticas da I.A. No Quadro 9 é possível verificar-se as diferentes abordagens.

Paradigma 1: Solução do Problema	Paradigma 2: I.A
Necessidade percebida – Identificação do Problema	Apreciar e dar valor ao que há de melhor “no que é”
Análise das Causas	Vislumbrar “O que pode ser”
Análise de Possíveis Soluções	Dialogar “O que deveria ser” Inovar “O que será”
Pressuposto Básico: Uma organização é um problema a ser resolvido	Pressuposto Básico: Uma organização é um mistério a ser abraçado

Quadro 9 - Dois Paradigmas para a Mudança Organizacional
Fonte: Cooperrider e Srivastva (2000)

Aprofundando o conhecimento sobre a geração do clima organizacional positivo, os autores Cooperrider, Whitney e Stravos (2009) afirmam que o poder do imaginário positivo é primordial para o diálogo no método da I.A. No Quadro 10 os autores estabelecem ainda seis áreas de pesquisa que sustentam essa premissa:

Área de Pesquisa	Conceito
Efeito Placebo	Processo no qual são as imagens são projetadas, conforme são refletidas na convicção positiva, acionam uma reação curativa.
Efeito Pigmaleão	As capacidades cognitivas são sugestionadas e moldadas pelas imagens projetadas através da expectativa do outro.
Efeito Positivo	O imaginário positivo evoca emoções positivas que levam as pessoas a escolhas positivas.
O Diálogo Interno	Responsável por criar imagens orientadas do futuro a partir da integralidade do grupo.
A competência Metacognitiva	Por meio da cognição e do conhecimento de seus próprios trabalhos que vinculam as pessoas às produções realizadas.
O imaginário Positivo	Quando existe uma visão, uma imagem promissora do futuro, as pessoas prosperam.

Quadro 10 - Áreas de Pesquisa sobre o Imaginário Positivo
Fonte: Adaptado de Cooperrider, Whitney e Stravos (2009)

Os resultados que têm sido alcançados com a aplicação do método da I.A no contexto organizacional, segundo Cooperrider, Whitney e Stravos (2009), são os seguintes:

- Elevação da satisfação dos empregados;
- Incremento da produtividade;
- Aumento dos níveis de comunicação entre os interessados;
- Redução da rotatividade;
- Estímulo da criatividade;
- Alinhamento da organização em torno da visão, missão, objetivos e estratégias.

3.2 Design Thinking

Partindo da expressão “*design*” é possível correlacionar ideias a respeito das bases nas quais se pautaram os conceitos de DT. Inicialmente apresenta-se a análise etimológica da palavra “design”:

“Design” deriva do termo latino *designare*, traduzido como “designar” e “desenhar”. Em inglês, o substantivo “design” manteve os dois significados. Dependendo do contexto, a palavra significa: “plano, projeto, intenção, processo” ou “esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo”. No sentido de intenção, “design” implica a realização de um plano por meio de um esboço, padrão ou composição visual. Assim, a análise etimológica da palavra nos leva à seguinte equação: DESIGN = INTENÇÃO + DESENHO (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2010, p. 15).

Walter Gropius, fundador da Bauhaus (primeira escola de design do mundo), em 1925 defendia a percepção de que o *design* deveria partir de uma abordagem humanista e que precisaria atender a demanda da sociedade na forma e no processo (CARMEL-ARTHUR, 2001, p. 20). Desde então, a palavra Design frequentemente vem sendo associada à qualidade e/ou aparência estética de produtos. Sudjic (2010, p. 49) aprofunda esta compreensão afirmando que o design é a linguagem que uma sociedade usa para criar objetos que reflitam seus objetivos e seus valores. Neste sentido, Norman (2008, p. 18-19) extrapola essa compreensão e alega que a melhor coisa que um designer pode fazer é criar e colocar as ferramentas nas mãos dos usuários para que eles mesmos sejam designers em

suas escolhas cotidianas. Vianna *et al.* (2012, p. 13) propõem que o Design seja percebido como disciplina e, assim sendo, tenha por objetivo máximo promover o bem-estar na vida das pessoas. Best (2012, p. 12) apresenta o Design como um processo de resolução de problemas centrado nas pessoas. Em sua forma verbal, o termo design tem o sentido de planejar, desenhar, criar, conceber. A autora percebe ainda o papel estratégico do design e faz a seguinte afirmação:

O papel do design consiste em alargar seu escopo de modo a englobar mais áreas, utilizando sua própria abordagem centrada nas pessoas para transpor as tradicionais fronteiras funcionais, tanto pelo lado do cliente, quanto pelo lado da agência (BEST, 2012, p. 12).

Há autores como Adams *et al.* (2011) que enxergam o design como uma prática cotidiana de aprendizado. Trata-se de um processo de aprendizagem da construção intuitiva e do repertório pessoal, através do desejo de utilizar os caminhos conhecidos para imaginar novas formas de pensar, agir e ser.

Essas e outras reflexões a respeito do design tornam o design um assunto eternamente fascinante, de importância decisiva e sempre revelador (SUDJIC, 2010, p. 49).

A proposta que se faz nesta dissertação envolve o design em sua função mais estratégica, focada nos aspectos de gestão empresarial. Corroborando Mozota, Klöpsch e Costa (2010, p. 17), o campo do Design tem afinidade com a gestão porque é uma atividade de resolução de problemas que segue um processo sistemático lógico e ordenado. Aprofundando a percepção do Design no campo da gestão, Ambrose e Harris (2011) salientam que o Design é um processo que atende tanto a objetivos econômicos quanto criativos. Sendo um processo, é possível identificar etapas como as apresentadas na Figura 4:



Figura 4 - As Sete Etapas do Design

Fonte: Ambrose e Harrys (2011)

Tais etapas demonstram o processo que pode envolver equipes multidisciplinares para a resolução de um problema num projeto de design ou de gestão empresarial. O elemento técnico e catalisador para o encontro da solução do problema é a prática do DT orientada aos negócios.

A partir da correlação feita a partir do design, chegando ao termo Design Thinking, é preciso ainda demonstrar algumas diferenças entre os termos “Designerly Thinking” e “Design Thinking”. Essas diferenças são apresentadas no Quadro 11.

Termo	Conceito
Designerly Thinking	Refere-se à construção acadêmica da prática profissional dos designers (habilidades e competências) e reflexões teóricas sobre como interpretar e caracterizar a competência não verbal dos designers. O Designerly Thinking conecta a teoria e a prática a partir da perspectiva do design e de acordo com o campo acadêmico do design.
Design Thinking	A prática e a competência do design são utilizadas além do contexto do design (incluindo a arte e a arquitetura), para pessoas sem a formação acadêmica na área do design, mas na área de gestão. DT torna-se uma versão simplificada do Designerly Thinking ou o caminho de descrição do método de design que é integrado ao discurso ou a prática da gestão empresarial.

Quadro 11 - As Diferenças entre os Conceitos de DT

Fonte: Adaptado de Skoldberg, Woodilla e Çetinkaya (2013)

O conceito explorado nesta dissertação é o conceito de “Design Thinking” e não de “Designerly Thinking”. Assim sendo, o DT começa com habilidades que os designers têm aprendido ao longo de várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios (BROWN, 2010, p. 3).

Enquanto o Design traz em seu histórico uma série de embasamentos conceituais e teóricos advindos dos contextos da arte, da arquitetura, das engenharias e também do marketing, o DT é uma expressão recém-criada para determinar uma percepção sobre um determinado universo que leva em consideração o processo de pensamento utilizado pelo designer. (VIANNA et al., 2012; BROWN, 2010).

Acredita-se que o precursor do DT tenha sido Herbert Simon, que apresentou em seu livro “The Sciences of the Artificial” uma teoria sobre a atitude de design para gestores. Simon (1969) declarou ainda que, como o

engenheiro ou o arquiteto, o gestor é quem “dá forma” ao moldar as organizações e os processos econômicos.

Corroborando Bucciarelli (1996), Design é também um processo social que envolve pensar e trabalhar através de diferentes perspectivas e onde frequentemente se encontram conflitos e negociações.

Neste abrangente universo do Design, o DT se destaca por ser uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos do designer para suprir as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente factível, e recorre ao que uma estratégia de negócios viável pode converter em valor para o cliente e atender a uma oportunidade de mercado (BROWN, 2010, p. 86).

A ideia de DT geralmente é representada pelo que os designers entendem sobre o projeto e como eles atuam no projeto com base neste entendimento (ADAMS *et al.*, 2011). Neste caso, o projeto aplicado a outras áreas do conhecimento.

De acordo com Brown (2010), em algumas empresas de Design, esse tipo de trabalho levou a uma mudança significativa de design de produtos de consumo para o design de experiências de consumo. E esta nova forma de atuação, também, vem sendo chamada de DT, uma abordagem focada nas pessoas.

Deste modo, um dos fatores primordiais para o sucesso dos projetos em Design, distingue-se pelo fato de que os designers geralmente trabalham em grupo e, por isso, organizam as atividades por meio da comunicação e da colaboração. (BROWN, 2010).

A colaboração acontece quando a fronteira entre a organização e os indivíduos fica nebulosa, aumentando, assim, o nível de colaboração entre criador e consumidor. Os indivíduos, ao invés de se rotularem como consumidores, clientes ou usuários, podem começar a pensar em si próprios como participantes ativos do processo de criação (PIMENTEL; FUCKS, 2012).

Stempfle e Schaub (2002) correlacionam esta informação relatando que, ao trabalhar em grupo, os designers têm de comunicar o que está acontecendo durante o seu pensamento atual e, assim, prover o grupo com informações do seu processo básico de pensamento.

Esta reflexão demonstra que o trabalho do designer é fundamentalmente agregador como propõe Brown (2010, p. 215): O DT equilibra as perspectivas dos

usuários, da tecnologia e dos negócios, é por natureza integrador. Como ponto de partida, contudo, ele privilegia o usuário final. É a inovação centrada no ser humano.

Mozota, Klöpsch e Costa (2010) enaltecem o fato de que o design é um termostato para inovação, um processo que modula, controla e estimula a criatividade na empresa. Nesse sentido, a profissão do designer é semelhante à do empreendedor.

Esta forma de promover a inovação torna-se a base da gestão empresarial no início do século XXI.

As empresas adeptas do DT destacam-se por sua disposição em assumir a tarefa de continuamente redesenhar seus negócios. Fazem isso com um olho na criação de avanços tanto em termos de inovação quanto em termos de eficiência -combinação que produz a mais poderosa vantagem competitiva. (MARTIN, 2010, p. 8).

Quando um produto ou serviço é inovador, ele causa impacto na vida das pessoas e transforma para sempre a forma dessas pessoas viverem e trabalharem (BROWN, 2010).

Para a prática do Design Inovador, Brown (2010) propõe um processo de um projeto de DT demonstrando que este processo não é linear, mas sim inter-relacionado. A Figura 5 indica essa relação:

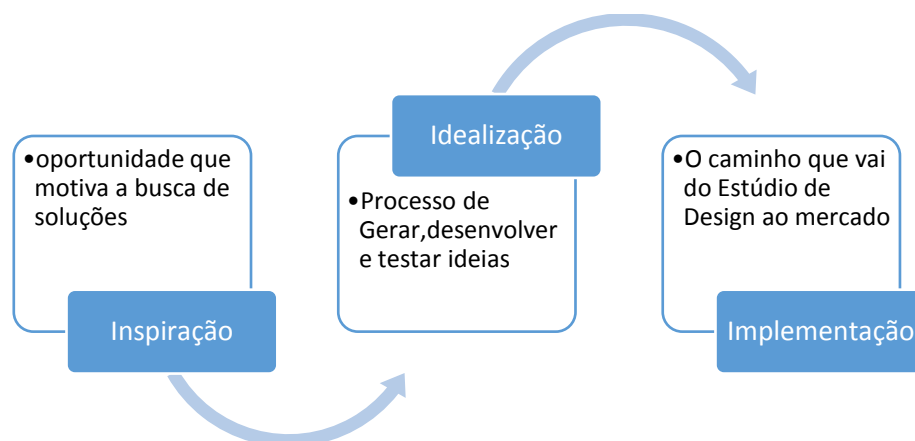


Figura 5 - Processo de um Projeto de DT

Fonte: Adaptado de Brown (2010, p. 16)

Embora haja uma sequência linear no processo do DT, os acontecimentos podem gerar *insights* em qualquer fase do processo. Pelo fato de ser ilimitado,

neutro e iterativo, o processo gerado pelo DT parecerá caótico para as pessoas que o vivenciam pela primeira vez (BROWN, 2010, p. 17).

Como se pode notar, o processo de inovação no DT parte de um “problema” que deve ser solucionado, por isso Vianna *et al.* (2012, p. 14) afirmam que não se pode solucionar problemas com o mesmo tipo de pensamento que os criou: abduzir e desafiar as normas empresariais é a base do DT.

Outro processo para a promoção da inovação pode ser compreendido por meio do modelo proposto por Martin (2010, p. 9) denominado “Funil do Conhecimento” (Figura 6) e que tem por objetivo mostrar como os processos, estruturas e habilidades podem ser captados para gerar algum *insight* inovador.



Figura 6 - Funil do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Martin (2010, p. 9)

As considerações de Martin (2010, p.41-42) para o funil do conhecimento refletem a postura empresarial a partir de tomadas de decisões relativas a cada fase do funil do conhecimento. As ponderações são apresentadas no Quadro 12:

Quando a empresa aperfeiçoa suficientemente sua heurística e a avança no funil do conhecimento até o estágio do algoritmo, os custos caem e a eficiência aumenta, beneficiando a organização e seus *stakeholders*.

Uma organização que se define exclusivamente baseada em algoritmos está correndo riscos cataclísmicos que ocorrem quando o futuro não mais se assemelha ao passado e o algoritmo deixa de ser relevante.

O pensamento analítico adotado de forma objetiva e consistente numa corporação não leva à inovação, tampouco o pensamento puramente intuitivo. Uma possibilidade considerável é a prática do DT.

Quadro 12 - Considerações sobre as Tomadas de Decisões Empresariais nas Fases do Funil do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Martin (2010, p. 41-42)

Embora a inovação seja o chamariz para a prática do DT nas organizações, outros fatores, como: as reflexões sobre as fases do funil do conhecimento, as ferramentas de design, a criação de valores e a documentação do aprendizado, mostram-se como elementos agregadores de todo o processo (BROWN, 2010; MARTIN, 2010; ADAMS *et al.*, 2011; BRIAN, 2012; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2010). Além de tais elementos, devem ser incluídas nesta reflexão as equipes de projeto que são de grande importância em qualquer contexto organizacional, porque, com o aumento da complexidade organizacional, grupos de indivíduos devem trabalhar de forma colaborativa a fim de solucionar os problemas que não podem ser resolvidos sozinhos (STEMPFLE; SCHAUB, 2002).

Cada vez mais, as partes interessadas de todos os tipos - clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros estratégicos - parecem dispostos e capazes de desempenhar um papel mais ativo no processo de criação de valor desde que os gestores possam efetivamente aprender a usar as novas ferramentas de engajamento tais como: o pensamento design, valor, cocriação e o poder de estimular (BRIAN, 2012).

Num processo de DT a colaboração, por meio de equipes multidisciplinares para a elucidação de um desafio, envolve as seguintes fases (Quadro 13):

1) Entender	Adquirir conhecimentos básicos sobre os usuários e da situação/problema geral
2) Observar	Ganho de empatia com os usuários por perto
3) Definir Ponto de Vista	Criar um usuário típico para o qual a solução / produto está sendo projetado
4) Idealizar	Gerar o maior número de ideias possível
5) Fazer um Protótipo	Construir protótipos reais
6) Testar	Aprender com as reações dos usuários aos diversos protótipos

Quadro 13 - Processo de DT

Fonte: Adaptado de Steinbeck (2011)

Nas fases do processo iterativo de DT, exibidas anteriormente na Figura 6 (p.37), as equipes podem tomar novos conhecimentos adquiridos a partir de observações contínuas e de prototipagem. Eventualmente, os desafios podem ser reformulados encontrando um desafio inteiramente novo (STEINBECK, 2011). Este processo favorece a inovação.

Tendo em vista as ponderações efetivadas pelos principais pesquisadores do DT foi possível estabelecer um painel apresentado na Figura 7, no qual ficam evidentes os elementos fundamentais que pautam esta estratégica prática de Design:

Elementos do Design Thinking

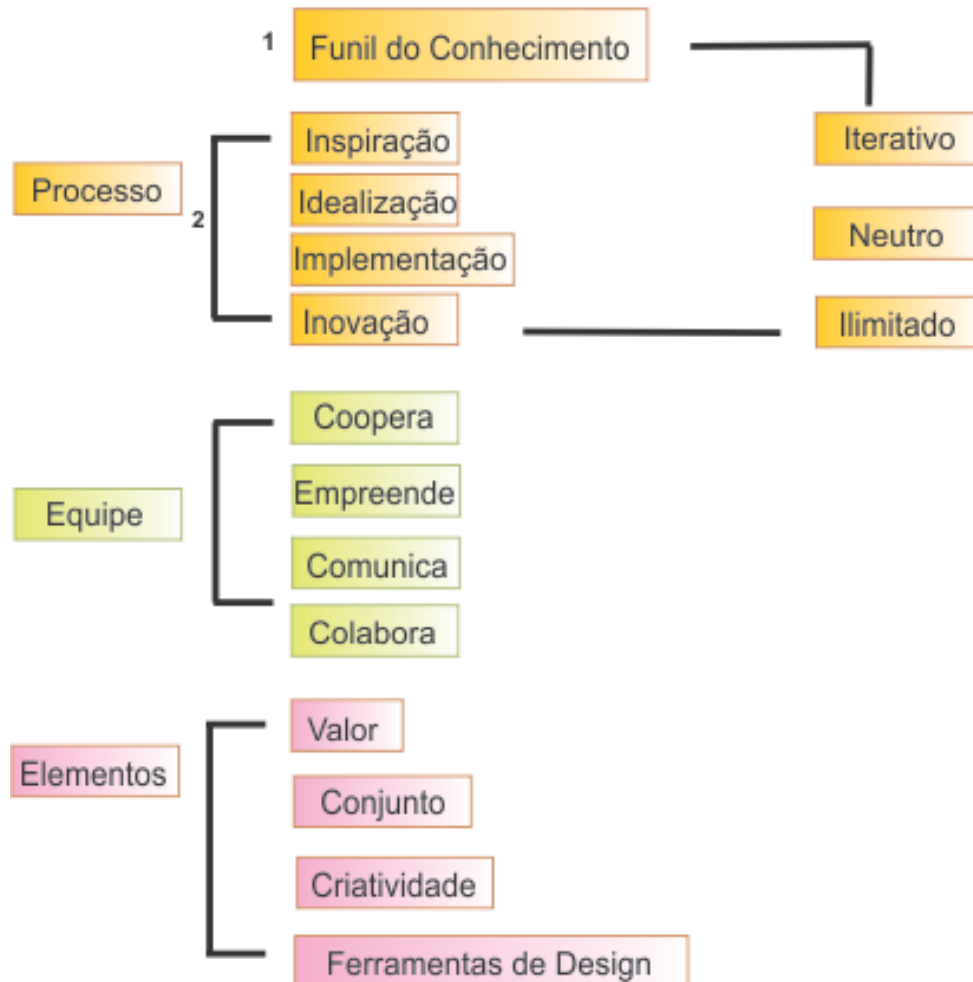


Figura 7 - Elementos do DT

Fonte: Adaptado de Adams *et al.* (2011), Ambrose e Harrys (2011), Brian (2012), Brown (2010), Martin (2010), Mozota, Klöpsch e Costa (2010), Steinbeck (2011), Stempfle e Schaub (2002), Skoldberg, Woodilla e Çetinkaya (2013) e Vianna *et al.* (2012).

A partir da visualização dos elementos que compõem um projeto de DT (Figura 8), é importante ressaltar que a inovação resultante de todo o processo não se refere a apenas produtos, mas à facilitação da vida das pessoas por meio de serviços diferenciados, agregadores e eficazes (BOLTON, 2006; EVENSON, 2009; PINHEIRO; ALT, 2011). Assim sendo, faz-se necessária a compreensão do conceito de serviços e seu universo, bem como o conceito de Design de Serviços e sua correlação com o DT.

3.3 Design de Serviços

Não se pretende nesta fundamentação teórica exaurir a pesquisa a respeito do tema Design de Serviços, bem como do tema Sistema PSS. O objetivo é apresentar as ferramentas utilizadas pelo DT que vão possibilitar a construção da ferramenta de solução de desafios proposta nesta dissertação.

Segundo Evenson (2009), um conjunto de atividades que formam um produto através de uma interação e organização de determinados elementos, entregues para o cliente por meio de alguma tecnologia de mediação, é chamado de Serviço. Serviços são percebidos também como o fluxo do trabalho e, portanto, podem ser tangíveis ou intangíveis e têm características comuns como: simultaneidade, intangibilidade, interatividade e inestocabilidade (MEIRELLES, 2006).

No Brasil, as indústrias de serviços produzem quase 70% do PIB (Produto Interno Bruto) e empregam quase 60% da população economicamente ativa. O setor terciário muda o eixo da economia brasileira e atrai cada vez mais a atenção de especialistas (OLIVEIRA JR., 2014). Hoje 89% das pequenas e médias empresas na Europa operam em alguma forma de indústria de serviços. Vinte milhões de pessoas no Reino Unido trabalham em organizações de serviços. A economia de serviços já responde por 72% do produto interno bruto do Reino Unido. Segundo a organização ONS - Office for National Statistic do Reino Unido, a importância dos serviços para a economia continuará a crescer, especialmente nos países industrializados (ONS, 2013).

Diante de tais dados é possível notar que não só no Brasil, mas no mundo, a economia é predominantemente baseada em serviços. E, assim sendo, na transição para a chamada economia de serviços, a necessidade de apoiar as empresas na implementação de estratégias baseadas em parcerias torna-se cada dia mais urgente (KRUCKEN; MERONI, 2006). Nestas parcerias há que se reconhecer que o valor agregado criado por serviços é muito maior do que o dos produtos e, assim sendo, toda a experiência oferecida ao cliente, antes, durante ou após a venda é importante (ENGINE SERVICE DESIGN – UK, 2013). Esta constatação leva Krucken e Meroni (2006) a argumentarem que, quanto mais a economia de serviços enfoca soluções industrializadas ao invés de produtos ou serviços individuais, mais

complexos se tornarão os sistemas de *stakeholders* capazes de entregar essas ofertas. Por outro lado, Rae (2009) alerta para o fato de que promover inovações de serviços de sucesso exige ir além dos métodos e mentalidades tradicionais da inovação. As organizações precisam realocar recursos de inovações tecnológicas baseadas na ciência pura para incluir mais investigação social, a fim de compreender contextos de usuário e motivações(RAE,2009).

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. Esses conhecimentos científicos surgem em diversas áreas como: Marketing de Serviços, Psicologia do Consumidor, Economia e Engenharia de Produção (PINHANEZ, 2009).

No âmbito das pesquisas do tema serviços no segmento de marketing, em 2004 surgiu um novo modelo de pensamento que veio se incorporando à 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. O que a SDL busca é a valorização das diferentes possibilidades do serviço, destacando sua flexibilidade. A Lógica Dominante do Serviço serve como uma oportunidade na geração de vantagens competitivas por meio da integração de perspectivas e ações, o que pode orientar empresas na criação de novas capacidades e estratégias de trabalho (BOLTON, 2006).

Os autores Vargo e Lusch (2004) propõem dez premissas fundacionais para a prática dos serviços, demonstradas no Quadro 14:

	PREMISSAS FUNDACIONAIS
PF1	Serviço é a base fundamental de troca
PF2	Trocas Indiretas mascaram a base fundamental de troca
PF3	Bens são mecanismos de Distribuição da provisão de serviços
PF4	Os recursos intangíveis são a fonte fundamental de vantagem competitiva
PF5	Todas as economias são economias de serviços
PF6	O Consumidor é sempre um cocriador de valor
PF7	A empresa não pode entregar valor, apenas oferecer proposições de valor
PF8	Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada para o consumidor e também é relacional
PF9	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.
PF10	Valor é sempre único, e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário

Quadro 14 - Premissas Fundacionais da Lógica Dominante do Serviço em Marketing
 Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch (2004 e 2008) e Vargo, Lusch e Morgan (2006)

Como se pode notar, as premissas fundamentais da SDL conotam uma visão ampla de serviços que transforma consumidores em autores e estimula as relações humanas tendo os valores como base fundamental (BRAMBILLA; DAMACENA, 2011). Esses preceitos impulsionam a reflexão a respeito do posicionamento do designer de serviços, especialmente no contexto da cocriação de valor.

Lovlie Lavrans, 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. 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 (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 134).

Evenson (2009) destaca que serviços são como performances: interações coreografadas fabricadas no ponto de entrega, que formam um processo e valor, coprodutos, utilidade, satisfação e prazer em resposta às necessidades humanas.

Pinheiro e Alt (2011), autores que desenvolvem pesquisas a partir dos princípios do DT, 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 (p. 133).

Entre as áreas do conhecimento que passaram a investigar o setor de serviços está o design e, com ele, um campo interdisciplinar de pesquisa. Entre as disciplinas que mais aparecem associadas ao design de serviços estão as de gestão do design e de ciências sociais (KIMBEL, 2011). De acordo com Moritz (2005), Design de Serviços é um novo campo de atuação multidisciplinar que tem características holísticas e integradas. Este campo de atuação que envolve o designer auxilia a promoção da inovação ou a melhoria dos serviços tornando-os mais desejáveis e utilizáveis para os clientes e mais eficientes para as organizações (MORITZ, 2005). Evenson (2009) apresenta o Design de Serviços como um processo baseado em uma profunda compreensão das pessoas, num contexto provedor de serviços e de estratégias de mercado por meio das práticas sociais. O processo de Design de Serviço, segundo o autor, é acionado por duas demandas:

- 1ª) Pesquisa centrada no Ser Humano que é exploratória, geral e operacional;
- 2ª) Métodos e Ferramentas de Design que resultam em evidências orientadas a interação de sistemas de serviços.

3.3.1 Sistema PSS

O Sistema PSS caracteriza-se prioritariamente pela mudança do enfoque do produto para o de um conjunto de serviços, de modo a suprir de modo sustentável a necessidade ou os desejos das pessoas (SILVA; SANTOS, 2009). Cook, Bhamra e Lemon (2006) propõem uma análise do PSS e suas relações com o produto, com o seu uso e com o resultado, conforme apresentado no Quadro 15:

Tipo	Conceito	Exemplo
Produto orientado pelo PSS	Os direitos materiais dos artefatos são transferidos para o consumidor e a prestação de serviços garante a qualidade do produto por um período de tempo.	Contratos de manutenção de produtos
Uso orientado pelo PSS	O dono dos direitos materiais do produto é o prestador do serviço. O cliente compra o uso do produto (ou unidades de serviços) durante um determinado período de tempo.	Contratos de garantia e manutenção. Melhorias de eficácia de produtos que têm alta usabilidade, como os automóveis (redução do consumo de combustível, durabilidade das peças)
Resultado orientado pelo PSS	Semelhante ao Uso orientado pelo PSS, os direitos de propriedade dos artefatos (produtos) pertencem ao prestador de serviços. O cliente compra a utilidade do serviço produzido por ele, durante um período de tempo.	Ao invés de comprar uma máquina de lavar roupas, o cliente compra os serviços de lavagem de roupas. O produto é de propriedade e é administrado pelo fornecedor, que é pago para as unidades de serviço entregues ao cliente. Assim, ganha um interesse econômico na otimização funcional de uma prática de consumo.

Quadro 15 - Aplicações do Sistema PSS

Fonte: Adaptado de Cook, Bhamra e Lemon (2006)

Um sistema de serviço do produto (PSS) pode ser definido ainda como uma estratégia de inovação, deslocando o foco do negócio desde a concepção (e venda) de produtos físicos somente, para a concepção (e venda) de um sistema de produtos e serviços que são capazes de cumprir em conjunto uma demanda específica do cliente (MANZINI; VEZZOLI, 2003). O sistema PSS vai além de uma simples prática de inovação para o desenvolvimento de novos produtos. Ele atinge também o nível funcional de um sistema (WILLIAMS, 2006). A intervenção do designer por meio do processo do PSS envolve não apenas a prática profissional visando o consumo, mas uma análise mais holística como sugerem Silva e Santos (2009): para que um sistema PSS seja concebido, faz-se necessário analisar o potencial tecnológico, investigar o comportamento e as atitudes dos usuários, interpretar os modelos sociais emergentes traduzindo esses modelos e direcionando-os a aplicações futuras mudando o modo de projetar. Para Sakao, Sandström e Matzen (2009), o tema PSS não apresenta uma visão geral de todo o sistema. Para tanto, outros autores (MONT, 2004; ALONSO, 2007, SAKAO; LIDAHL, 2009) comentam que precisam ser consideradas três dimensões do PSS:

1. Dimensão da oferta – oferta de novos produtos/serviços, busca da sustentabilidade, desenvolvimento de produtos;
2. Dimensão do provedor – antecipação às reações dos consumidores para promover novas ofertas;
3. Dimensão do consumidor – evolução das necessidades dos consumidores em relação ao produto ou serviço.

Através destas, pode-se explorar novas opções do design para melhorar de forma sistemática o PSS (FONTANA, 2012).

Na Figura 8 é possível se verificar as relações entre as dimensões do PSS:

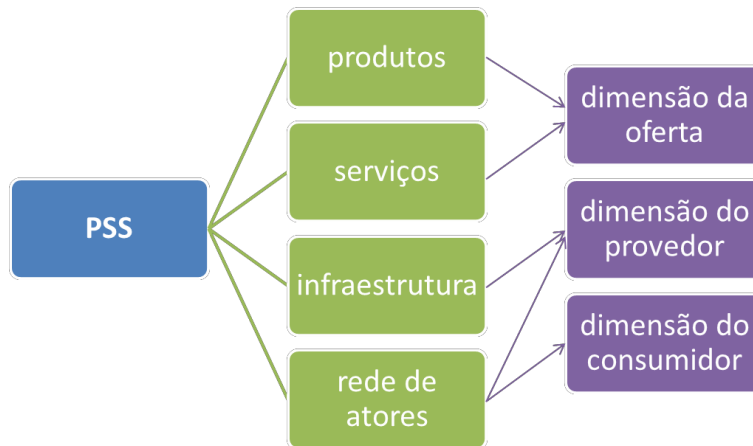


Figura 8 - Os Quatro Elementos Essenciais e as Dimensões do PSS

Fonte: Fontana (2012).

3.3.2 Ferramentas de Design de Serviços

Desenvolver projetos utilizando os princípios do Design de Serviços envolve a experiência com “ferramentas” e processos que levam à solução de um problema e/ou à promoção da inovação. Assim sendo, algumas ferramentas que têm sido utilizadas em Design de Serviços são apresentadas no Quadro 16:

Ferramentas	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.
Mapa de Afinidades	Ferramenta utilizada na fase de planejamento com o objetivo de se conhecer o problema por meio da organização das ideias.
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 predefinidos, 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.

Quadro 16 - Ferramentas de Design de Serviços

Fonte: Adaptado de Vianna *et al.* (2012)

3.4 Colaboração em Design

O tema colaboração é objeto de estudo de várias áreas do conhecimento. Segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, colaboração significa o trabalho em comum entre 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).

No contexto do design, colaboração é compreendida como a forma de possibilitar uma contribuição ativa para muitos participantes durante um processo criativo (PRATSCHKE *et al.*, 2005, p. 315-320). O design colaborativo pode ser compreendido, ainda, como uma atividade que requer a participação individual para o compartilhamento de informações e para a organização de tarefas e recursos (CHIU, 2002). Fontana, Heemann e Gitirana (2012) também chamam a atenção para a importância das equipes multidisciplinares no processo colaborativo:

No Design, a colaboração tem sido abordada frequentemente em estudos e pesquisas, pois as atividades projetuais vêm se tornando cada vez mais complexas, em vista do aumento, também, da complexidade de tecnologias e sistemas que visam atender melhor às demandas do mercado, necessitando de equipes multidisciplinares para executar as diversas divisões desse processo (FONTANA, HEEMANN e GITIRANA 2012)

Wang *et. al* (2002) sintetizam afirmando que quando um produto é concebido por meio dos esforços coletivos de um grupo de designers é chamado de Design Colaborativo. O propósito do Design Colaborativo é compartilhar conhecimento, ideias, recursos e responsabilidades (CHIU,2002)

Corroborando Détienne (2006), Design Colaborativo ainda pode ser percebido como um processo de gestão de múltiplas perspectivas. Visando a aplicação prática do Design Colaborativo, os designers devem apresentar suas estruturas lógicas de raciocínio, incluindo explicitamente o entendimento sobre a questão de design e as razões para a solução de design (DU; JING; LIU, 2012).

A colaboração inclui as etapas de planejamento, de definição das metas e da própria execução colaborativa. Na colaboração, o compartilhamento, a cooperação e o trabalho em equipe assumem papéis acessórios de um fim maior: uma profunda interação e fusão de valores que culminem na resolução conjunta de problemas (HEEMANN; LIMA; CORRÊA, 2008).

Segundo Lotazz *et al.* (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.

Heemann e Lima (2009), por sua vez, se referem a um tipo de “fenômeno”

O fenômeno da colaboração apresenta-se de várias maneiras e em praticamente todas as áreas de conhecimento, seja ele de forma clara e divulgada, ou mesmo, sem que haja uma total compreensão e consciência daqueles que participam do processo. Uma vez compreendido o design como um processo de trabalho ele, com efeito, requer empenho compartilhado para a sua realização. Assim, atuar de forma colaborativa é necessário para o desenvolvimento de soluções, seja entre os próprios designers seja na relação destes com outros profissionais envolvidos no processo, ou ainda na relação com os usuários, clientes e comunidade. Heemann e Lima (2009, p.3).

Outros autores exploram o significado de colaboração, apresentando modelos que envolvem uma abordagem ampla e aplicável a estudos de diferentes naturezas. Entre eles está o Modelo 3C de colaboração amplamente utilizado por pesquisadores, que define a colaboração como a ação de realizar todo o trabalho em conjunto, o que envolve: a comunicação, comum- ação, ação de tornar comum negociação e compromissos; a cooperação, co-operar-ação, ação de operar em conjunto; a coordenação, co-ordem-ação, ação de ordenar em conjunto: pessoas, tarefas e recursos (PIMENTEL; FUCKS, 2012). O Quadro 17 resume as funções do modelo 3C 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

Quadro 17 - Modelo 3C de Colaboração
 Fonte: Pimentel e Fucks (2012, p. 24)

A comunicação, sendo 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 comunicação, num projeto no qual esteja estabelecido o processo de comunicação e o senso comum, há que se esperar o consenso 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; FUCKS, 2012).

Em termos de cooperação, a reflexão proposta por Pimentel e Fucks (2012) afirma que o objetivo de um trabalho em grupo, em geral, é produzir algo; pode ser um produto ou uma solução. É preciso um espaço de compartilhamento, para que todos possam trabalhar juntos (cooperar).

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 no projeto de design.

Quando se trata do tema colaboração no universo do projeto de design de produto, pesquisadores sugerem uma análise comparativa baseada no nível de envolvimento do usuário no projeto. As ponderações a esse respeito levaram os pesquisadores a perceber que o contato entre o designer e as pessoas envolvidas no projeto aumentam as chances do projeto ser bem sucedido (SCARIOT; HEEMANN; PADOVANI, 2012). O Quadro18 apresenta esses tipos de envolvimento:

Tipo de Envolvimento	Descrição
Informativo	O utilizador é visto como uma fonte de informação. O designer coleta as informações consideradas necessárias para o desenvolvimento do projeto.
Consultivo	O designer propõe soluções e os traz para os usuários, para que eles possam avaliar e formar opiniões sobre tais soluções.
Participativo	A organização é transferida para os usuários e assim, eles se percebem com algum poder sobre o projeto.

Quadro 18 - Possibilidades de Envolvimento dos Usuários e Designers num Projeto Colaborativo
 Fonte: Adaptado de Scariot, Heemann e Padovani (2012)

Os conceitos até aqui apresentados são aplicáveis a diversos contextos e essa aplicação dependerá da forma como será conduzida (coordenação) para que o resultado do processo colaborativo seja satisfatório. Diante de tal afirmação, Hansen (2010) alerta para o fato de que existem diversas formas de má colaboração e seus respectivos resultados podem impactar negativamente um projeto, como apresentado no Quadro 19:

Tipo de Colaboração	Definição
Colaborar em Território Hostil	Acreditar que unidades concorrentes podem colaborar e, em seguida, lançar projetos ambiciosos nesses ambientes não receptivos.
Colaborar em Excesso	Ao promover a colaboração nas empresas, os líderes recebem mais do que esperam e se perdem ao tomar as decisões.
Superestimar o Valor Potencial da Colaboração	Acreditar que há benefícios sinérgicos a serem obtidos pela colaboração entre as unidades de negócios das empresas.
Superestimar os Custos	Quando se trata de colaboração, os gerentes esperam que tudo corra bem, mas não avaliam completamente os custos do trabalho transfuncional e da resolução de conflitos. A colaboração transfuncional ocorre quando profissionais de diferentes unidades trabalham juntos, em equipes transfuncionais, em uma tarefa compartilhada, ou ajudam-se mutuamente de forma significativa.
Diagnosticar Incorretamente o Problema	Os líderes precisam saber quais barreiras à colaboração estão em jogo na empresa e quais não estão.
Implementar a Solução Errada	Em muitos casos gestores presumem que uma solução estimulará a colaboração em quaisquer circunstâncias. Mas, barreiras diferentes à colaboração exigem soluções diferentes.

Quadro 19 - Exemplos de Má Colaboração
 Fonte: Adaptado de Hansen (2010, p.13-14).

Segundo os exemplos apresentados no Quadro 19, um trabalho colaborativo depende de um líder dotado de ferramentas que possam auxiliá-lo no processo colaborativo. Hansen (2010, p.14) afirma que os líderes inteligentes caem nas armadilhas porque não dispõem de um sistema que os ajude a distinguir claramente a boa da má colaboração. Entre as estratégias de liderança para promover a boa colaboração, existe a colaboração disciplinada que é a prática de liderança ao avaliar corretamente quando colaborar (e quando não) e ao infundir nas pessoas boa vontade e habilidade de colaborar quando necessário (HANSEN, 2010, p. 14).

As fases que compõem a colaboração disciplinada são identificadas na Figura 9:

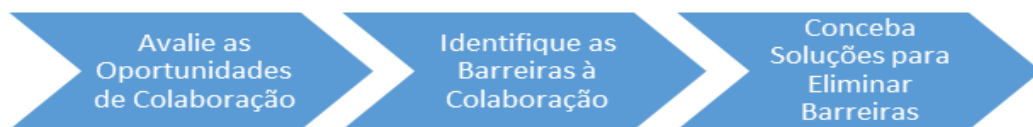


Figura 9 - Sistema de Colaboração Disciplinada

Fonte: Hansen (2010)

Para promover a colaboração num determinado contexto, seja empresarial ou em um projeto de design, faz-se necessária a promoção da mudança no comportamento humano individual. Assim sendo, para a conquista da inovação no comportamento humano, os componentes desse comportamento precisam ser vistos como disciplinas. Disciplinas são o caminho do desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências (SENGE, 2006, p. 44).

Em termos da prática da colaboração eficaz, Pimentel e Fucks (2012) nos propõem alguns padrões de colaboração que foram elaborados a partir da pressuposição de que o trabalho em grupo se resume a poucos tipos de atividades, como apresentado no Quadro 20:

Padrões de Colaboração	Conceito
Geração	Coletar, produzir e detalhar informações.
Redução	É a fase onde o grupo procura descartar as informações excessivas ou desnecessárias.
Esclarecimento	O grupo descreve o significado dos termos com o objetivo de aumentar o conhecimento e definir um vocabulário de referência compartilhado por todos.
Organização	O grupo estabelece relações entre as informações.
Avaliação	É a fase de definir um valor relativo às informações organizadas.

Quadro 20 - Padrões de Colaboração
 Fonte: Pimentel e Fucks (2012, p. 28).

Uma vez implantada a prática da colaboração, há que se esperar o alcance de uma maturidade no processo estabelecido. Assim sendo, Magdaleno (2006) sugere o modelo de maturidade apresentado na Figura 10. Este modelo explica os níveis de maturidade que uma organização pode atingir no que diz respeito à colaboração existente em seus processos de negócio.

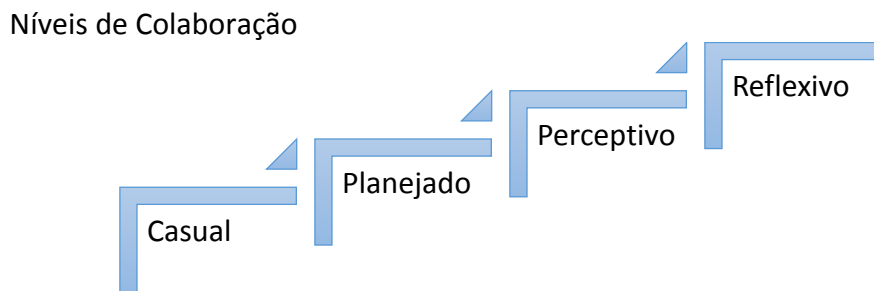


Figura 10 - Modelo de Maturidade de Colaboração – Colab MM
 Fonte: Adaptado de Magdaleno (2006)

Os níveis de colaboração, segundo Magdaleno (2006), são assim explicados:

- No nível casual a colaboração ainda não está explícita no funcionamento da organização;
- No nível planejado os processos da organização começam a ser modificados de forma a incluir atividades de colaboração. A coordenação ocorre de modo centralizado;
- No nível perceptivo os *Stakeholders* já conhecem as responsabilidades e sabem quais atividades executar de forma que o grupo consiga alcançar os objetivos. O papel da coordenação é garantir os recursos para os envolvidos acessarem as informações e entenderem a dependência e a articulação das atividades;
- No nível reflexivo as organizações já percebem o valor do conhecimento que está sendo gerado no trabalho dos grupos e o disseminam em toda a organização.

Com o propósito de se refletir a respeito dos modelos de colaboração propostos por Pimentel e Fucks (2012) e Magdaleno (2006), apresenta-se no Quadro 21 a análise comparativa dos modelos 3C e COLAB MM no contexto de franquias.

		Modelo 3 C de Colaboração			
		Comunicação	Coordenação	Cooperação	Percepção
Modelo COLAB MM	Planejado	Planejamento da Comunicação entre franqueadora e franqueados visando a manutenção da qualidade e do clima organizacional de colaboração	Planejamento do Trabalho em Grupo: a) Entre Gestores da franqueadora e franqueados; b) Entre gestores da franqueadora e fornecedores	Integração de inovações em serviços e processos	Percepção da cultura local e repasse de informações para toda a rede de franquia
	Perceptivo	Distribuição das Informações	Acompanhamento dos resultados	Compartilhamento do conhecimento explícito	Percepção dos Processos que envolvem toda a rede e dos processos internos de cada unidade de franquia.
	Reflexivo	Reunião de encerramento	Avaliação	Compartilhamento do conhecimento tácito	Percepção da Colaboração como elemento propulsor de prosperidade de toda a rede.

Quadro 21 - Modelo 3C e Modelo COLAB MM de Colaboração Adaptado para o Contexto de Franquia

Fonte: Adaptado de Pimentel e Fucks (2012)

4. 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). Com a volta dos soldados americanos após a Segunda Guerra Mundial, a expressão *franchising* ressurgiu nos Estados Unidos conotando um significado mais atual e econômico, que foi denominado *Business format Franchise* (PORTAL MUNDO DAS FRANQUIAS, 2013; MAURO, 2006, p. 98). No Brasil este modelo de negócios é reconhecido pela Lei n.º 8.955/94 e é denominado franquia empresarial. (MAURO, 2006). É sobre este modelo de negócios que o presente trabalho se refere.

As pesquisas acadêmicas sobre o termo franquia vêm sendo estudadas no Brasil e no mundo com diferentes enfoques. No Brasil as pesquisas são direcionadas aos temas empreendedorismo, estratégia, internacionalização, contratos e conflitos (MELO; ANDREASSI, 2012, p. 8). Pouca importância tem sido dada ao tema Design e suas aplicações. Da mesma forma, no âmbito internacional, as pesquisas têm sido direcionadas aos temas: teoria da agência, estratégia e custos de transação econômica (MELO; ANDREASSI, 2012, p. 8). O modelo de negócios denominado franquia empresarial tem por princípio o repasse de *know-how*, a disponibilização de produtos e/ou serviços diferenciados e a cessão de uso de marca a empreendedores que desejam abrir empresas seguindo o padrão da empresa original (CHERTO *et al.*, 2006). O processo que envolve o repasse desse *know-how* exige aperfeiçoamento constante e acolhe contribuições de várias áreas do conhecimento, tais como: design, colaboração, marketing, empreendedorismo, gestão, psicologia, entre outras (MAURO, 2006). Assim sendo, o sistema de franquias é apresentado por Ribeiro *et al.* (2011) 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, p.22).

Como relacionado por Plá (2001), a franquia empresarial pode ser analisada em diferentes tipos que podem envolver desde apenas a distribuição de produtos, até a comercialização de produtos e prestação de serviços exclusivos (Quadro 22):

Tipo de Franquia	DESCRIÇÃO
Franquia de Serviço	O franqueador coloca a disposição do franqueado uma forma original, pessoal e diferente de prestação de serviços para que este possa oferecer ao consumidor final os mesmos serviços devidamente formatados e padronizados.
Franquia de Produção	O franqueador produz todos os produtos que serão comercializados pelo franqueado, servindo-se de uma ou várias marcas, que já foram testadas e reconhecidas pelo mercado.
Franquia de Distribuição	O franqueador nada produz, simplesmente seleciona empresas para fabricação de produtos diversificados, sob suas marcas ou insígnias, transferindo <i>know-how</i> quanto às técnicas de compra, de elaboração de <i>mix</i> -produto e de comercialização – aos franqueados cabe a distribuição desses produtos em seus estabelecimentos, de acordo com a formatação e padronização imposta pelo franqueador.
Franquia de Indústria	O franqueador oferece ao franqueado toda estrutura (tecnologia, <i>know-how</i> e métodos) necessária para que este industrialize o produto.

Quadro 22 – Tipos de Franquias

Fonte: Adaptado de Plá (2001)

O grande diferencial do modelo de franquias é conseguir, por um valor razoável, pessoas competentes e altamente comprometidas, o que não seria simples por meio de outro modelo de negócios (CHERTO *et al.*, 2006, p. 319). Parsa (1996) corrobora este pensamento completando o conceito e afirmando que o sistema de franquia inclui várias organizações diferentes que são legalmente

independentes umas das outras, economicamente interdependentes umas das outras e operacionalmente indistinguíveis umas das outras. Aprimorando a compreensão sobre o funcionamento do modelo de negócios do tipo franquia, Gueta (2001, p. 15) enaltece a eficácia do sistema, afirmando que a estrutura do modelo de negócios do tipo franquia costuma ser mais eficaz por diversos motivos, entre eles há o argumento de que diferentemente das estruturas típicas da sociedade industrial, elas são mais organizadas por processos do que por funções hierárquicas, são descentralizadas, sem perda da identidade global, e conseguem compartilhar conhecimentos.

O compartilhamento de conhecimentos se dá entre pessoas e por isso o sistema de Franchising é caracterizado por uma relação de forte interdependência.

Se forem enfocados somente contratos, finanças e mercados e ignorados a dimensão humana do Franchising – os sentimentos, motivações e comportamentos das pessoas –, será ignorado o núcleo da franquia (NATHAN, 2000).

Assim sendo, tal universo apresenta uma complexidade relativa a diversos aspectos, mas especialmente no que se refere à manutenção do padrão de qualidade da prestação de serviços (TOLEDO; PROENÇA, 2005). Este padrão de qualidade envolve processos, tecnologia e pessoas e suas respectivas transformações ocorridas com o passar do tempo (RIBEIRO *et al.*, 2011).

Para melhor caracterizar esta relação de prestadores de serviços, que são os promotores da qualidade desejada, apresentam-se no Quadro 23 seus principais representantes:

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 apresentá-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.
Fornecedores	São empresas que fornecem produtos e serviços à franqueadora e aos franqueados.

Quadro 23 – Representantes no Modelo de Negócio do Tipo Franquia
Fonte: Adaptado de Ribeiro *et al.* (2011, p. 9)

Na franquia de negócios previamente formatados existe uma integração operacional, ou seja, o franqueador é parte integrante nas decisões negociais do franqueado (MACHADO; ESPINHA, 2010); por isso, a relação profissional entre ambos que se mantém em constante aperfeiçoamento poderá garantir também uma melhor relação com os fornecedores (CHERTO *et al.*, 2006).

Na formatação do negócio do tipo franquia empresarial, Ribeiro *et al.* (2013) apresenta os cinco pilares da franquia (Quadro 24):

OS PILARES DO FRANCHISING	CONCEITO
Modelo de Negócio	Definição clara do que está sendo franqueado e suas expectativas financeiras de viabilidade, modelo de receitas e gastos para ambas as partes. A visão de longo prazo da empresa no que se refere ao formato e adequação aos princípios legais do sistema de franquias.
Padronização de Processos e Operação	Se a franquia tem a “replicabilidade” como sua base, os processos de negócios precisam estar devidamente estruturados pela franqueadora para permitir maior acesso ao conteúdo pelos franqueados. As mudanças ocorridas durante o processo de crescimento do negócio precisam também ser estruturadas de forma a repassar o <i>know-how</i> com qualidade.
Potencial de Expansão do Negócio	Trata-se da definição de cálculos e estimativas sobre quantas unidades e em que locais cabem as franquias, seu poder de atratividade dos investidores e o potencial de mercado.
Perfil do Franqueado	A escolha certa do franqueado proporcionará à rede de franquia maiores chances de sucesso do negócio.
Definição do Papel das Partes	Estruturar a franquia exige que fique claro para ambas as partes o papel do franqueador e o papel do franqueado a médio e longo prazos.

Quadro 24 – Cinco Pilares do Franchising

Fonte: Adaptado de Ribeiro *et al.* (2013)

Não obstante a importância dada a cada um dos pilares apresentados, um dos principais aspectos que asseguram a existência e o sucesso da franquia é o apoio que o franqueador dá ao franqueado, desde a aquisição da franquia até o aprendizado completo do modelo de negócios (MACHADO; ESPINHA, 2010).

Na Figura 11 são demonstrados os fatores que fazem com que os franqueados se interessem por uma franquia:

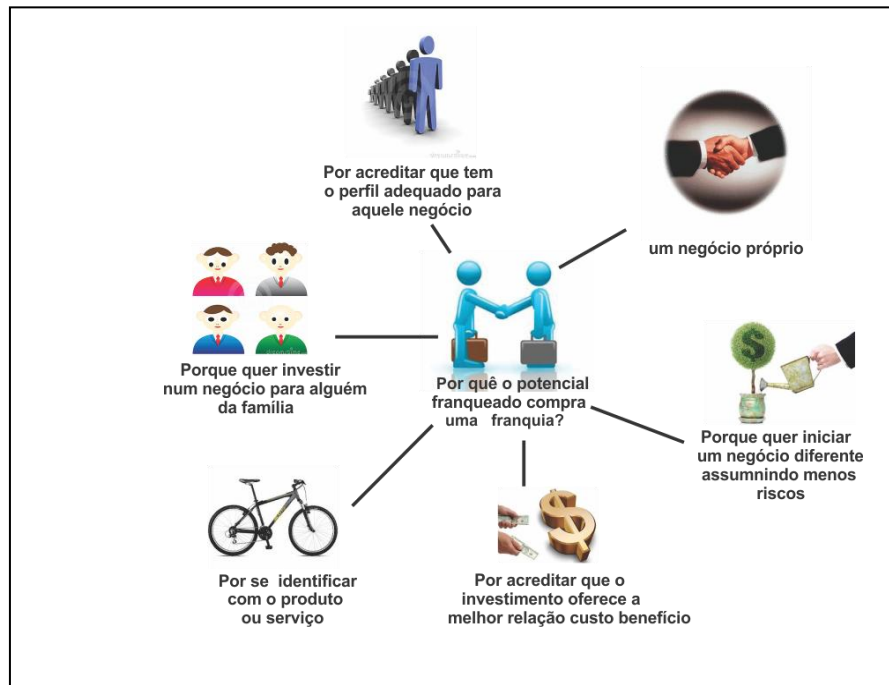


Figura 11 – Por Que os Franqueados se Interessam por uma Franquia

Fonte: Adaptado de Pimentel e Fucks (2012, p. 37)

Entre as razões apresentadas na Figura 11, Boe, Ginalski e Henward (1987) sugerem que o principal objetivo de um franqueado, ao decidir pela compra de uma franquia, é a obtenção de vantagens, por intermédio de um negócio testado e comprovadamente bem-sucedido, uma marca conhecida e assistência contínua por parte do franqueador. Caso contrário, provavelmente empreenderiam um negócio sozinhos ou comprariam um negócio independente que já estivesse funcionando (BOE; GINALSKI; HENWARD, 1987).

Os valores motivadores iniciais (Figura 11) funcionam como um impulso para garantir minimamente o empenho e o comprometimento do franqueado com características empreendedoras a continuar no negócio, mas o processo do negócio percebido ao longo dos anos é que vai sustentar o empreendedor na franquia (TOLEDO; PROENÇA, 2005). Por outro lado, Porter (1980) sinaliza para o fato de que as empresas de franquias não devem dar mais importância às estratégias destinadas à captação de novos clientes para as franquias, mas sim às estratégias

voltadas para o ambiente interno. Este posicionamento pode ser fator relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

Outra questão que envolve a gestão eficaz do sistema de franquias, diz respeito aos processos que envolvem a formatação de uma franquia. Para Thives Jr. (2001), a estruturação da empresa em torno de seus processos de negócio significa uma mudança na postura administrativa tradicional, cujo enfoque estava no gerenciamento de como as atividades são executadas individualmente, para uma visão global e dinâmica de toda a empresa. No caso da franquia, a visão global e dinâmica envolve algo equivalente a diferentes unidades de negócios. Na Figura 12, são apresentadas as questões que envolvem os processos de franquia.



Figura 12 – Processo do Negócio no Universo de Franquias

Fonte: Adaptado de Pimentel e Fucks (2012)

A partir da análise do quadro, fica evidente a liderança franqueadora para a construção de ferramentas que possibilitem que os processos sejam gerados e mantidos de modo eficaz (MAURO, 2006). As relações envolvendo o franqueador e o franqueado foram elencadas por Cohen e Silva (2000) a partir de farta literatura sobre franchising, marketing de relacionamento e estratégias colaborativas. Os resultados apurados são demonstrados no Quadro 25:

Variável	Descrição
Transferência de conhecimento (know-how) do franqueador ao franqueado	Manuais de operação; treinamento inicial e contínuo; seminários; supervisão de campo; unidade-piloto; investimento em tecnologias.
Suporte administrativo-operacional do franqueador ao franqueado	Consultoria de campo; auxílio no processo de compras; compras centralizadas; apoio de marketing; apoio logístico; orientação em contabilidade, estoques, etc.; rede de informática.
Comunicação entre franqueador e franqueado	Relatórios sobre desempenho dos franqueados; Conselho de Franqueados; jornais internos; fluxo contínuo de informações para franqueado; ligações telefônicas; conversa informal.
Confiança inspirada pelo franqueador em seu franqueado	Respeito ao contrato; cumprimento de promessas informais; valores éticos do franqueador; tratamento do franqueado perante outros franqueados; transparência nos negócios; negociação de disputas; imagem do franqueador.
Compromisso do franqueador com o relacionamento	Esforços para garantir continuidade da parceria; repasse de ganhos de escala; esforços para evitar conflito e resolver problemas; reconhecimento dos esforços do franqueado; não abertura de concorrência na área do franqueado.

Quadro 25 – Variáveis Observáveis Envolvidas no Relacionamento Global Franqueador-Franqueado
Fonte: Adaptado de Cohen e Silva (2000)

Além das variáveis observáveis no relacionamento entre franqueadores e franqueados, é possível se estabelecer uma série de atitudes colaborativas ou de compartilhamento que também fazem parte do sistema de franquias e que são garantidas, em tese, pelo contrato inicial estabelecido entre as partes. As ações colaborativas ou de compartilhamento são detalhadas no Quadro 26:

Prática de Colaboração ou Compartilhamento	Conceito
Compra coletiva de produtos, serviços, equipamentos e insumos	A franqueadora estabelece um contrato com os diversos fornecedores para a compra em grande escala de produtos e repassa melhores condições de compra para os franqueados. O mesmo ocorre com a contratação de serviços.
Convenção anual de franqueados	O maior benefício da convenção é o compartilhamento de práticas entre franqueados, em que o franqueado tanto aprende com os demais quanto expõe suas práticas, propiciando a comparação da sua realidade com as dos outros.
Contratação de Agência de Propaganda	As campanhas de Comunicação das franquias são pagas com a reserva financeira feita pelo conjunto de franqueados. As decisões sobre a aprovação das campanhas são conjuntas.
Gestão da Franquia	O franqueador exerce o papel de parceiro do franqueado, obrigando-se divisão de poder e na tomada de decisão a fim de alcançar o equilíbrio entre cooperação e conflito.

Quadro 26 – Práticas de Colaboração Adotadas no Sistema de Franquias
Fonte: Adaptado de Santini e Garcia (2006), Ribeiro *et al.* (2011), Mauro (2006)

Cherto (2002) acrescenta que o franqueado deve ser pró-ativo em relação ao resto da rede e também em relação à sua própria comunidade, criando diferenciais competitivos, para desenvolvimento de ações locais, com ideias que não façam com que a rede perca a sua essência. Esta seria uma forma de colaboração não prevista em contrato, mas altamente desejável para que toda a rede seja beneficiada a médio e longo prazos.

Se o resultado da pró-atividade entre franqueadores e franqueados se mantiver positiva ao longo dos anos, ambas as partes terão aumentado a confiança e o comprometimento entre si (LAMBE; WITTMAN; SPECKMAN, 2001). Comprometimento neste caso é entendido como uma força de estabilização que dá direção ao comportamento (MEYER; HERSCOVITCH, 2001, p. 301). Gigliotti, por sua vez, ressalta que

Uma das formas de se manter o comprometimento advém das práticas estratégicas compartilhadas entre franqueados durante os encontros promovidos pelo franqueador, por exemplo, possibilitam buscar novas ideias já executadas em outros locais e transformá-las em práxis com as devidas adaptações no mercado local. Este conhecimento tácito, gerado em um nível micro social entre praticantes da estratégia, se mostra tão importante quanto o conhecimento explícito envolvido em manuais, planilhas e cursos realizados pelo franqueador (GIGLIOTTI, 2010, p.98).

Com base no padrão SET (Teoria da Troca Social) de comprometimento, os pesquisadores Baucus *et al.* (2011) propõem o modelo aplicado no sistema de franquias no qual são delimitadas as seguintes relações:

- **Comprometimento Afetivo** – Franqueados com forte comprometimento afetivo estabeleceram algum tipo de ligação emocional com a organização de franquia e esse comprometimento define a forma da relação.
- **Comprometimento Normativo** – Reflete uma mentalidade de obrigação de permanência na relação de troca (MEYER; ALLEN, 1997).
- **Comprometimento de Continuidade** – Reflete o reconhecimento, por parte do franqueado, dos custos envolvidos na relação com a franqueadora e com o negócio em si.

Outro elemento importante a ser considerado é a comunicação que tem sido muitas vezes percebida como um ingrediente crucial nas relações sociais, e que representa uma base para a obtenção do compromisso (MOOHR; SPEKMAN, 1994).

No caso das franquias é importante explorar a comunicação colaborativa, a partir da qual os franqueadores podem comunicar-se com os franqueados e influenciá-los de modo frequente, formal, racional e recíproco (JOSHI, 2009), conseguindo assim ampliar sua credibilidade além da demonstração de comprometimento com toda a rede. Nygaard e Dahlstrom (2002) afirmam, ainda, que a comunicação colaborativa reduz o conflito e a ambiguidade e cria sinergia entre os parceiros. Nathan (2000) é mais enfático ao afirmar que coisas incríveis podem acontecer quando pessoas confiam umas nas outras, se comunicam de forma eficaz e trabalham bem em conjunto. No entanto, quando há problemas nesta comunicação, os níveis de confiança podem ser prejudicados, e é exatamente aí que nascem os conflitos (RIBEIRO *et al.*, 2011, p. 207).

As considerações até aqui apresentadas levam à reflexão de que o sistema de franquias envolve prioritariamente duas partes, franqueador e franqueado, e que ambos têm seus papéis definidos no âmbito de um processo contínuo de aprimoramento da gestão, seja da unidade de franquia, seja da franqueadora. Embora esta consideração seja compreensível e dê a impressão de que o sistema de franquias seja um modelo de negócios ideal, Azevedo e Silva (2003) nos levam a perceber que esta percepção é parcialmente verdadeira e apontam o que poderia ser o cerne da geração de conflitos:

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

Além da assimetria de informações nas relações humanas existentes numa franquia, há as expectativas antagônicas entre os diversos franqueados e a própria equipe de gestão da franqueadora. Assim sendo, os conflitos são parte natural desse agrupamento de pessoas (RIBEIRO *et al.*, 2011, p. 205). No Quadro 27 são identificados alguns fatores geradores de conflitos:

Franqueadora	Franqueados	Motivo do Conflito
Quando fabrica os produtos quer sempre vender mais para os franqueados	Questiona o custo da aquisição da mercadoria e quer gerar maior lucratividade com melhores margens e menores custos.	Interesses antagônicos
Depende do recebimento dos Royalties	Questionam o pagamento dos royalties	Os franqueadores precisam ser remunerados e os franqueados querem reduzir custos
Promoção de Constantes Mudanças	Saem da “zona de conforto”	Insegurança causada pela mudança

Quadro 27 - Fatores Geradores de Conflitos

Fonte: Adaptado de Ribeiro *et al.* (2011, p. 205) e Ginsberg (1994)

Numa rede de franquias, as estratégias desenvolvidas e que levam em conta apenas o ambiente externo à rede – como a captação de novos clientes, o posicionamento da marca, a quantidade de unidades de franquia em relação à concorrência – podem não ser suficientes para explicar o desempenho alcançado por toda a rede ou por seus franqueados individualmente. O melhor ou pior relacionamento entre franqueador e franqueado, enquanto resultado de uma estratégia (intencional ou não) do franqueador voltada para seu ambiente interno, pode ser fator relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento (PORTER, 1980). Assim sendo, Grace e Weaven (2011) afirmam que o que se deve buscar no âmbito interno das redes de franquias é a maximização da satisfação do franqueado e a minimização das percepções de conflito. Embora esta seja a condição ideal, franqueadores têm deixado os conflitos chegarem às últimas instâncias, causando um relacionamento desgastado e pouco produtivo, como demonstrado por Maemura (2009) nos Quadros 28 e 29.

Os conflitos identificados nas franquias “Estação do Pão de Queijo”, “Girafas”, “Jin Jin” e “Refreshing” são discriminados no Quadro 28:

Rede	1.º Conflito	2.º Conflito	3.º Conflito
Estação do Pão de Queijo	A franqueadora definiu novos padrões de operação que as unidades de franquia não estão cumprindo	Desavenças Causadas pela ação de Concorrentes	Padronização exigida pela franqueadora de Produtos e Serviços Oferecidos ao Consumidor
Giraffas	Padronização exigida pela franqueadora de Produtos e Serviços Oferecidos ao Consumidor	Franqueados não concordam com as multas aplicadas pela Franqueadora decorrentes do não cumprimento de compromissos assumidos por eles.	Inadimplência para o pagamento de multas
Jin Jin	Não cumprimento por parte dos franqueados dos padrões de operacionalização da Franquia	Conflitos pós-vitórias da franqueadora nas unidades de franquias	Padronização exigida pela franqueadora de Produtos e Serviços Oferecidos ao Consumidor
Refreshing	Padronização exigida pela franqueadora de Produtos e Serviços Oferecidos ao Consumidor	Disputa de território de atuação da Franquia	A franqueadora definiu novos padrões de operação que as unidades de franquia não estão cumprindo

Quadro 28 - Conflitos Mais Frequentes nas Redes de Franquias de *Fast Food*

Fonte: Adaptado de Maemura (2009)

As soluções (Quadro 29) encontradas para os conflitos identificados nas franquias “Estação do Pão de Queijo”, “Girafas”, “Jin Jin” e “Refreshing” são as seguintes:

Rede	Soluções para o 1.º Conflito	Soluções para o 2.º Conflito	Soluções para o 3.º Conflito
Estação do Pão de Queijo	Negociação entre Franqueado e Franqueador	Negociação entre Franqueado e Franqueador	Negociação entre Franqueado e Franqueador
Giraffas	Aplicação de Multas Contratuais	Negociação entre Franqueado e Franqueador	Justiça Comum
Jin Jin	Negociação entre Representantes do Franqueado e do Franqueador	Negociação entre Franqueado e Franqueador	Justiça Comum
Refreshing	Negociação entre Franqueado e Franqueador	Negociação entre Franqueado e Franqueador	Negociação entre Franqueado e Franqueador

Quadro 29 - Soluções para os Conflitos Mais Frequentes nas Redes de Franquias de *Fast Food*
 Fonte: Adaptado de Maemura (2009)

A análise comparativa a partir de casos reais apresentados nos Quadros 28 e 29 demonstra que somente após os conflitos se instalarem é que se chegou a uma solução. Em alguns casos, a solução foi a abertura de processo judicial.

O intuito de se apresentar as questões de conflitos em redes de franquias é o de mostrar que os temas que geram os conflitos poderiam ser resolvidos preventivamente de modo colaborativo e amigável. Esta dissertação propõe a utilização da ferramenta de solução de desafios que pode ser aplicada aos desafios enfrentados por franqueadores e franqueados visando o encontro da melhor solução antes que os desafios se tornem mais difíceis de serem resolvidos.

5. PROPOSTA DE MODELO DE ANÁLISE PARA SOLUÇÃO DE DESAFIOS

5.1 – Justificativa Para a Utilização de Parte do Método de IA no Modelo de Análise para Solução de Desafios

O processo da IA quando aplicado a um cenário de planejamento estratégico organizacional é demorado, pois envolve: todos os *stakeholders* e suas peculiaridades além dos aspectos operacionais e o histórico da própria organização. Quando aplicado num contexto comunitário envolve os cenários político, econômico, social e ambiental e por isso, a finalização do processo pode demorar alguns anos. De acordo com Fry (2002), o método da IA tem sido testado em diversos panoramas: do público ao privado, do global ao local (COOPERRIDER, 2009, FRY 2002, SOUZA *et al.*,2010).

Nesta dissertação, parte do método é investigado no contexto de franquias. Ele não é utilizado em toda a sua configuração por necessitar de mais tempo para sua implantação. Como se trata de uma proposta de ferramenta de solução de desafios e não de um plano estratégico, o objetivo é utilizar a IA a partir de seus princípios voltados à construção de um ambiente colaborativo e à criação e manutenção de um cenário organizacional positivo, como na rede de Indra (WILSON, 2013). A IA não vai tentar compreender o *stakeholder*, mas buscar suas experiências marcantes positivas que podem ser aplicadas ao projeto.

5.2 – Justificativa Para a Utilização de Parte do Processo de DT no Modelo de Análise para Solução de Desafios.

O DT se sustenta no tripé que envolve a empatia (a arte de conhecer o público) e a palavra-chave é *insight*; envolve a colaboração que tem por objetivo criar coletivamente com equipes multidisciplinares; e a experimentação que é a fase de teste de um protótipo antes que ele se transforme num produto (possibilitando a verificação de erros antes de se investir em sua produção).

O DT parte do cliente/consumidor. Tenta entender o seu olhar, a sua realidade. Na pesquisa envolvendo o DT, estimula-se o cliente com perguntas

diferentes do que ele está acostumado para que ele se olhe o desafio por outro ângulo. Henry Ford disse que se ele perguntasse aos clientes o que eles queriam ele teria como resposta: Um cavalo mais rápido. Ele então, interpretando a resposta, extraiu a ideia de criar esse novo “cavalo”, o automóvel que ainda hoje é um ícone do automobilismo mundial, o Ford T.

5.3 Parcerias para o Desenvolvimento e Aplicação do Modelo

A empresa escolhida para respaldar esta dissertação é uma empresa prestadora de serviços, especificamente um salão de beleza. A empresa tem sua sede na cidade de Curitiba – PR e transformou sua rede própria em rede de franquias em 2008. A experiência de mais de 30 anos prestando serviços de beleza fez com que os proprietários da empresa franqueadora cuidassem para que o modelo de franquia fosse o mais eficaz possível. Assim sendo, a equipe de gestores da franqueadora e também das unidades de franquias demonstram o perfil apropriado para esta pesquisa.

A colaboração inicial ocorreu na sondagem preliminar com a aplicação de um questionário com 7 perguntas (abertas e mistas) e mais um comentário relativo a cada resposta. Depois, na fase de aplicação piloto, dois gestores da franqueadora participaram de um workshop de cocriação em que foi desenvolvida uma solução para um desafio proposto por eles com base nos princípios do DT e do método da IA. Mais tarde, a aplicação final da ferramenta foi feita por meio de, um workshop envolvendo gestores da franqueadora e gestores das unidades de franquias

5.4 Critério de Seleção dos Participantes da Rede de Colaboração

Tendo em vista o caráter qualitativo da pesquisa que visa à obtenção de um entendimento claro dos resultados encontrados de modo colaborativo, propõe-se que os participantes sejam escolhidos segundo o seguinte critério: uns sejam gestores das unidades de franquias e outros, gestores da franqueadora. Esse critério foi estabelecido para que o resultado seja mais consistente.

Brown (2010, p. 27) afirma que, para chegar a uma solução inovadora, é necessário canalizar a energia da criatividade de forma produtiva e para isso é necessário abolir uma grande equipe de pesquisa a favor de pequenas equipes. Assim sendo, a distribuição dos participantes da sondagem preliminar é demonstrada no Quadro 30:

Empresa	Participantes
Franqueadora	2 gestores, sendo um da área financeira e outro da área operacional
Unidades de Franquia	2 Gestores, sendo um de cada unidade de franquia

Quadro 30 - Relação de Participantes da Sondagem Preliminar

Fonte: A autora

O quadro 31 demonstra a participação de 2 gestores na aplicação piloto realizada por meio de um workshop de cocriação.

Empresa	Participantes
Franqueadora	2 gestores, sendo um da área financeira e outro da área estratégica institucional

Quadro 31 - Relação de Participantes da Aplicação Piloto – Workshop de Cocriação

Fonte: A autora

O quadro 32 apresenta os participantes do workshop de cocriação envolvidos na pesquisa final.

Empresa	Participantes
Franqueadora	2 gestores, sendo um da área financeira e outro da área operacional de uma unidade de franquia própria
Unidades de Franquia	1 gestor administrativo e 1 gestor de apoio operacional

Quadro 32 - Relação de Participantes da Aplicação Final – Workshop de Cocriação

Fonte: A autora

5.5 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu em 3 reuniões com grupos de participantes seguindo os fundamentos da IA e do DT como mostra o Quadro 33:

Fundamentação Teórica	Fundamentos Utilizados
IA	Ciclo 4D da IA: a) Fase da Descoberta, da Investigação b) Fase do Sonho, sugestões de melhoria c) Fase do Planejamento d) Fase do Futuro – o que implantar
DT	a) Equipe de projeto multidisciplinar - poucos profissionais b) Construção de propostas de modo colaborativo – workshop de cocriação c) Utilização do Processo de DT: Descoberta, Interpretação, Ideação, Experimentação

Quadro 33 - Fundamentos Utilizados na Aplicação

Fonte: Baseado em Cooperrider *et al.* (2009) e Brown (2010)

No Quadro 34 são comparados os métodos, fases e ferramentas de ambos embasamentos teóricos:

Método /Fases	Método / Fases / Ferramentas
IA	DT
1) Fase da Investigação/Descoberta	1) Descoberta (Inspiração)
2) Fase do Sonho – Sugestões de Melhoria	2) Interpretação - estruturação de oportunidades
3) Fase do Planejamento	3) Ideação – refinamento de ideias 4) Experimentação – Criação de protótipo
4) Fase do Futuro – O que implementar	5) Workshop de cocriação 6) Mapa de afinidades 7) Mapa conceitual

Quadro 34 - Correlação entre métodos e suas respectivas fases e ferramentas

Fonte: Baseado em Cooperrider *et al.* (2009) e Brown (2010)

5.6 Etapas de Aplicação do Modelo de Análise

As etapas de aplicação do modelo de análise contemplaram:

- Etapa 1 - Convite aos participantes;
- Etapa 2 - Agendamento da atividade;
- Etapa 3 - Implementação do modelo;
- Etapa 3.1 - Recepção dos participantes;
- Etapa 3.2 – Breve apresentação do modelo de análise e dos conceitos da IA e do DT;
- Etapa 3.3 - Início da aplicação do modelo de análise;
- Etapa 3.4 - O grupo define um desafio que afeta franqueador e franqueados e que todos pretendem solucionar;
- Etapa 3.5 – Solicitação para que cada integrante do grupo escreva num post it colorido, palavras-chave de experiências positivas que tiveram em suas vidas profissionais e que podem ser aplicadas a este contexto (do desafio a ser superado). Este exercício está embasado nas fases da Descoberta do D.T e da I.A;
- Etapa 3.6 - Cada participante cola o seu post it num mapa de afinidades (ferramenta utilizada no D.T). Em seguida, todos avaliam as palavras-chave e acrescentam outras para completar o mapa (fase da Ideação do D.T e do sonho da I.A);
- Etapa 3.7 – Apresenta-se ao grupo a ferramenta utilizada no D.T denominada mapa conceitual e solicita-se que em duplas os participantes procurem construir um mapa conceitual objetivando a solução do desafio (fase da Interpretação do D.T e do Planejamento da I.A);
- Etapa 3.8 – As duplas apresentam para todo o grupo o mapa conceitual envolvendo todas as possíveis soluções ao desafio;
- Etapa 3.9 – O grupo como um todo passa a ter um panorama com 2

possíveis soluções (1 de cada dupla) e a partir daí podem definir as melhores alternativas para a solução do problema e descartar as alternativas menos impactantes. Há previsão do alcance de pelo menos uma alternativa de consenso para a solução do problema (fase da Experimentação proposta do D.T e do Futuro proposto da I.A)

- Etapa 4 – Possível definição de um protótipo de serviços (fase da Experimentação do DT);
- Etapa 5 - Análise dos resultados por parte dos participantes e sugestão de forma de implantação das decisões tomadas pelo grupo de modo colaborativo.

5.7 A Sondagem Preliminar e a Aplicação Piloto

A primeira fase da colaboração com a empresa parceira envolveu a sondagem preliminar e qualitativa por meio da qual se pretendeu identificar o pensamento dominante tanto dos gestores da franqueadora quanto dos gestores das unidades de franquias. Essa investigação preliminar possibilitou o embasamento para a aplicação final. Nesta fase participaram 2 gestores da franqueadora e 2 gestores das unidades de franquias.

Depois, a aplicação piloto envolveu o emprego da ferramenta no workshop para uma dupla de gestores da franqueadora. O objetivo foi o de delimitar possíveis inadequações da ferramenta e consequentes ajustes para facilitar o alcance dos resultados finais da aplicação. O objetivo foi alcançado a partir das sugestões de melhoria das questões propostas no mapa de afinidades.

5.8 Dados Documentais

Os dados documentais são apresentados em forma de:

- a) tabelas quantitativas e qualitativas;
- b) análise dos resultados positivos alcançados por meio da colaboração;
- c) fotos demonstrando a produção colaborativa realizada pelos gestores;
- d) mapas de afinidades e conceituais idealizados pelos gestores participantes do workshop.

6. SONDAGEM PRELIMINAR E ANÁLISE DE RESULTADOS

A sondagem preliminar abrange a entrevista com dois gestores da franqueadora e dois gestores de duas unidades de franquias distintas. O objetivo inicial desta pesquisa piloto visa identificar o pensamento dominante de cada gestor na prática profissional no sistema de franquias. Para tanto foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas permitindo uma análise qualitativa.

Foram formuladas 7 perguntas com respostas do tipo aberta ou fechada (com questões de múltipla escolha). Cada resposta escolhida pelos entrevistados deveria ser comentada por meio de alguma explicação e/ou exemplo. O questionário de pesquisa bem como as respostas completas dadas pelos gestores poderá ser identificado no Apêndice 1. Nos quadros abaixo são apresentadas as sínteses das respostas e a comparação entre elas.

Pergunta 1	Franqueado 1	Franqueado 2	Gestor 1	Gestor 2
Os 3 principais papéis Da franqueadora	Zelar para o lucro	Respaldo Instalação	Know-How	Treinamento
	Inovação	Respaldo gestão inicial	Orientação	Auditoria
	Transparência na relação	Acompanhamento	Marketing	Planejamento

Quadro 35 – Papeis da Franqueadora (franqueados e gestores)

Fonte: A autora

Pergunta 2	Franqueado 1	Franqueado 2	Gestor 1	Gestor 2
Os 3 principais papéis Do franqueado	Dedicação total	Parceria com outras franquias	Dedicação ao negócio	Padrão
	Seguir orientação da franqueadora	Seguir padrões	Acompanhamento	Acatar decisões da franqueadora
	Contratar bons profissionais, motivar, ter metas, ser leal	Dedicação ao negócio	Marketing	

Quadro 36 – Papeis do Franqueado (franqueados e gestores)

Fonte: A autora

Pergunta 3	Franqueado 1	Franqueado 2	Gestor 1	Gestor 2
Proposta da franqueadora não cumprida. Relação que se estabelece.	Acordo entre as partes e aumento de prazo para cumprimento da norma.	Acordo entre as partes e aumento de prazo para cumprimento da norma.	Acordo entre as partes e aumento de prazo para cumprimento da norma.	A decisão é tomada por um comitê e é repassada para a rede pela franqueadora.

Quadro 37 – Relação estabelecida após não cumprimento de uma proposta da franqueadora – (franqueados e gestores)

Fonte: A autora

Pergunta 4	Franqueado 1	Franqueado 2	Gestor 1	Gestor 2
Os desafios enfrentados pelas franquias devem ser resolvidos por quais agentes?	Pelo franqueado e Franqueadora	Pelo franqueado e Franqueadora	Pelo franqueado	Pelo franqueado e Franqueadora

Quadro 38 – Desafios Enfrentados pelas franquias – agentes responsáveis pela solução (franqueados e gestores)

Fonte: A autora

Pergunta 5	Franqueado 1	Franqueado 2	Gestor 1	Gestor 2
O apoio e a solução dados aos franqueados pela franqueadora podem ser replicados em toda a rede?	Sim	Em parte	Sim	Sim

Quadro 39 – Replica por toda a rede após solução encontrada (franqueados e gestores)

Fonte: A autora

Pergunta 6	Franqueado 1	Franqueado 2
Se houvesse alguma inovação a superação dos desafios seria mais fácil? Quais afirmações indicam um caminho para a inovação?	Aumento da Eficácia nos sistemas de controle (software).	Aumento da Eficácia nos sistemas de controle (software); Parceria para a superação de desafios.

Quadro 40 – Caminho para a inovação (Franqueados)

Fonte: A autora

Pergunta 6	Gestor 1	Gestor 2
Se houvesse alguma inovação a superação dos desafios seria mais fácil? Quais afirmações indicam um caminho para a inovação?	Mudança na cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança na cultura organizacional; • Aumento da Colaboração entre franqueados/franqueadora; • Aumento da Eficácia nos sistemas de controle (software); • Aprendizado contínuo conjunto (franqueadora e franqueados); • Melhoria das estratégias operacionais; • Parceria para a superação de desafios; • Melhor Comunicação em toda a rede; • Objetivos e Metas Conjuntos; • Processos simplificados.

Quadro 41 – Caminho para a inovação (Gestores)

Fonte: A autora

Pergunta 7	Franqueado 1	Franqueado 2	Gestor 1	Gestor 2
Como o cliente final perceberia as mudanças apontadas na questão 6?	Perceberia rapidamente	Perceberia de imediato	Perceberia de imediato	Perceberia de imediato

Quadro 42 – Percepções do Cliente Final (Franqueados e Gestores)

Fonte: A autora

6.1 Análise de Resultados

Levando-se em conta as premissas desta sondagem preliminar, que pretende identificar os pensamentos dominantes entre os gestores das unidades de franquias e da franqueadora, é possível identificar as questões a seguir:

- Bom nível de formação acadêmica e profissional dos entrevistados (administradores, experientes na gestão de outros negócios). Diante da realidade do cenário geral no contexto de franquias, trata-se de um importante diferencial;
- Os Gestores de ambos os lados (franqueadora e franqueados), que possuem mais experiência profissional, têm uma visão do sistema de franquias mais coerente e estratégica. Estão dispostos a realizar mudanças se necessário.

- Houve só uma exceção em relação à percepção da importância do trabalho colaborativo. De modo geral há uma boa receptividade dos gestores. O sistema já tem uma iniciativa neste sentido. Trata-se do comitê de franqueados e franqueadora que tomam decisões conjuntas;
- O tema inovação é de interesse de todos, embora, para a maioria, a inovação é citada de modo pontual, como, por exemplo, na questão do sistema de controles administrativos e de vendas. Especialmente para um dos entrevistados, a inovação é citada como fator chave de sucesso do negócio. De modo geral, os entrevistados não têm noção da abrangência que a inovação pode alcançar num sistema de franquias;
- Os processos são de modo geral bem delineados. O maior desafio envolve os profissionais prestadores de serviço, subordinados aos franqueados, que, ao não cumprirem algumas normas de prestação de serviços, colocam a eficácia dos processos em risco;
- A área de conflito mais iminente é percebida junto aos profissionais prestadores de serviço que são liderados pelos franqueados. Por serem profissionais/empresários (micro empreendedores individuais), acham que podem fazer suas próprias regras, colocando-se numa posição em desacordo com as normas do sistema de franquias. As precipitações de conflitos de modo geral são minimizadas por meio de treinamentos contínuos, através de uma gestora que cuida dos aspectos operacionais e da conscientização permanente. Outro risco iminente que pode vir a gerar algum conflito mais significativo refere-se à inserção de franqueados que não têm o perfil adequado ao sistema de franquias. Há um depoimento de um dos entrevistados que informa que já existem franqueados com este perfil;

- Numa conversa informal sobre DT os gestores não estavam a par do tema, mas se mostraram interessados em conhecer;
- O sistema de franquia investigado tem duas peculiaridades que o tornam diferente de outros sistemas de franquias. A primeira peculiaridade é o fato de a empresa prestadora de serviços que originou a rede de franquias ser uma empresa que está há mais de 30 anos no mercado. O *know-how* adquirido ao longo dos anos permitiu que o *expertise* fosse repassado para os franqueados. O outro diferencial dessa franquia refere-se ao fato de um dos gestores e proprietários da empresa original ter sido franqueado de um outro tipo de negócio. O aprendizado conquistado como franqueado possibilitou a construção de um sistema de franquia mais estruturado e menos vulnerável ao aprendizado de quem inicia um novo negócio;
- Os gestores são unânimes em afirmar que há um padrão de qualidade a ser seguido e que todos são conscientes de suas responsabilidades. Seus maiores desafios estão relacionados aos prestadores de serviços que nem sempre têm a mesma consciência a respeito dos padrões de qualidade.

6.2 Considerações Finais Sobre a Sondagem Preliminar

Nesta sondagem preliminar em que se buscou mapear o pensamento dominante entre os gestores foram evidenciadas as seguintes considerações:

- 1) Há necessidade de mudança para a promoção da inovação. O modelo proposto pode viabilizar a prática rotineira de solução de desafios criando um clima organizacional orientado para a inovação;
- 2) Num sistema de franquias quando se trata de clima organizacional, a referência deve envolver a franqueadora, as unidades de franquias e os fornecedores, ou seja, toda a rede de clientes internos. Assim, confirma-se a necessidade de se criar um projeto de incentivo à utilização de ferramentas de auxílio à colaboração e ao direcionamento criativo;

- 3) Um desafio enfatizado na sondagem indica conflitos latentes envolvendo os profissionais prestadores de serviços que lidam com o cliente final. Embora a franqueadora mantenha treinamentos constantes, a inserção de propostas criativas junto a estes profissionais pode facilitar a atitude colaborativa e a melhor prestação de serviços.

Embora esta rede de franquias tenha alguns diferenciais em relação a outras redes, é possível notar que há uma necessidade iminente de inovação e, além disso, há flexibilidade suficiente para se inovar por meio de uma política organizacional baseada no DT e na colaboração.

A análise do pensamento dominante entre os gestores propiciou um embasamento que direciona as possibilidades de aplicação de uma ferramenta de solução de desafios.

7. APLICAÇÃO PILOTO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Entre as ferramentas apresentadas no Quadro 16 (p.48) selecionou-se o mapa de afinidades (ou diagrama de afinidades) e o mapa conceitual para integrarem o modelo de diagnóstico proposto nesta dissertação como parte do processo de DT.

Além destas, o modelo de diagnóstico se baseia no workshop de cocriação que utiliza o *brainstorming* como princípio de inspiração criativa. Assim sendo o quadro 43 apresenta um exemplo de mapa de afinidades que foi realizado na fase da aplicação piloto. Nas linhas abaixo das questões propostas no topo da tabela, os participantes preenchem as lacunas com as respostas (post its). Nas linhas finais os participantes sintetizam as ideias que tiveram.

Desafio					
Quais os fatores que dão força ao desafio?	Quais os fatores que podem minimizar o desafio?	Suas experiências positivas que podem inspirar a solução do desafio.	Quais os atores que podem minimizar o desafio?	Quais os atores que podem inspirar positivamente para a solução do desafio?	Outros fatores positivos que podem inspirar para a solução do desafio.
Síntese					

Quadro 43 - Modelo de Mapa de Afinidades

Fonte: Adaptado de Vianna *et al.* (2013)

A Figura 13 apresenta o mapa conceitual para as etapas do modelo de análise.

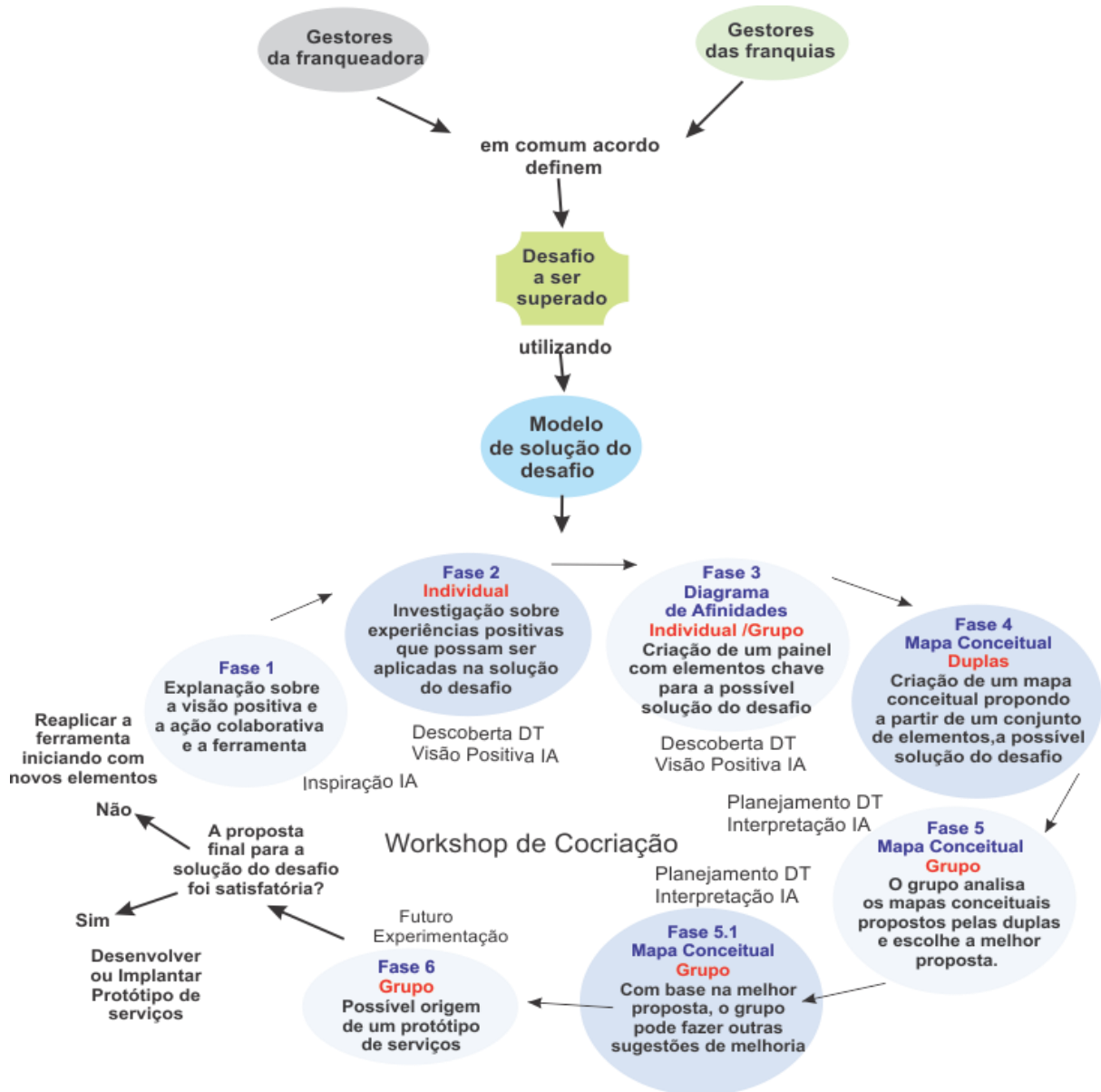


Figura 13 - Mapa Conceitual do modelo e seus respectivos conceitos

Fonte: Adaptado de Brown (2010), Vianna *et al.* (2012), Pimentel e Fucks (2012)

A colaboração, os elementos e ferramentas de design de serviços fazem parte deste contexto.

Tendo em vista a função proposta para o modelo de análise, os gestores da franqueadora propuseram-se participar de um workshop de cocriação do modelo com vistas a torná-lo uma ferramenta aplicável ao sistema de gestão. O objetivo desta fase de desenvolvimento é perceber lacunas e propor aperfeiçoamentos se necessários. Assim sendo, esquemas preliminares baseados na IA e DT foram aplicados junto a um gestor da área estratégica e a uma gestora da área financeira e de TI da franqueadora. Ambos com qualificação e posicionamento gerencial suficientes para sugerir alterações. A aplicação piloto do modelo pode ser subdividida em 7 fases principais:

1ª Fase

A primeira fase compreendeu a explicação básica sobre os conceitos envolvidos e a criação de um estado mental positivo. Para tanto, foi lido o texto sobre a Rede de Indra (pags.32 e 97), onde cada um se posicionou como uma fonte criativa única. A soma dessas fontes criativas (neste caso formada pelos dois gestores) orientadas à proposta de solução de um desafio gerou um resultado.

2ª Fase

Nesta fase foi definido um desafio para que se pudesse aplicar as demais fases da ferramenta. O desafio proposto foi baseado na dificuldade que a franqueadora tem de manter uma comunicação eficiente com os franqueados. A franqueadora tem enviado informações importantes para os franqueados e a maioria deles não dá um *feedback*. Isso dificulta a gestão e a continuidade da comunicação. Assim, o problema proposto foi: Como manter uma comunicação eficaz com os franqueados?

3ª Fase

Esta fase denominada de Inspiração pelo DT pretendeu fazer com que os participantes tivessem lembranças positivas que já experimentaram em suas vidas profissionais ou pessoais que pudessem servir de inspiração para a solução do desafio. Os participantes/gestores escreveram individualmente e livremente essas inspirações (Figuras 15 e 16).

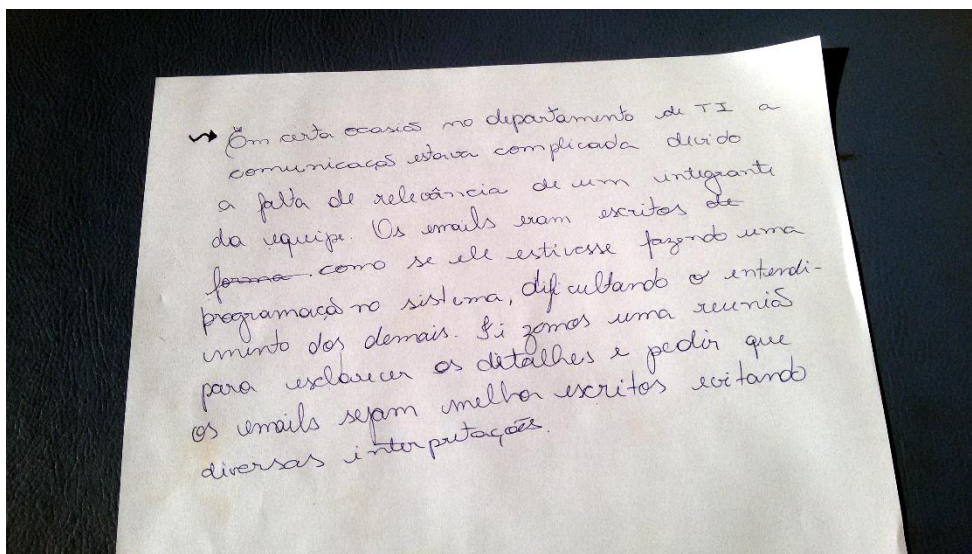


Figura 14 – Texto de livre criação produzido pelo gestor 1 para a promoção das inspirações

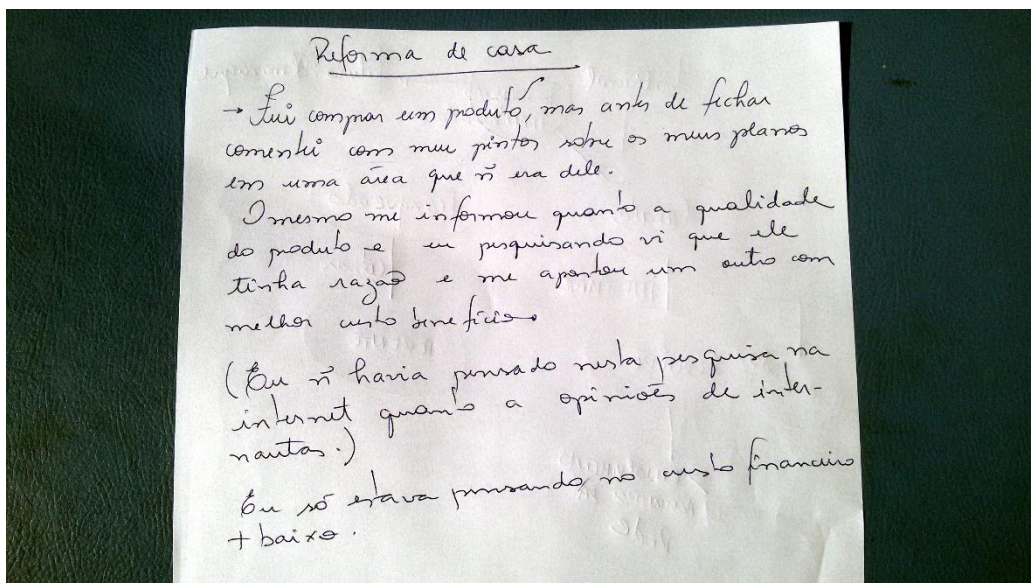


Figura 15 – Texto de livre criação produzido pelo gestor 2 para a promoção das inspirações

Em seguida, os participantes escolheram as palavras-chave dessas inspirações e as escreveram em *Post Its* (papéis coloridos com adesivo na parte de trás) e as fixaram num diagrama de afinidades como mostra a Figura 16



Figura 16 – Mapa de afinidades sendo preenchido pelas inspirações dos gestores

Fonte: A autora

As inspirações contidas na Figura 16 são apresentadas esquematicamente no Quadro 44:

Como manter uma comunicação eficaz com os franqueados?					
Quais os fatores que dão força ao desafio?	Quais os fatores que podem minimizar o desafio?	Suas experiências positivas que podem inspirar a solução do desafio.	Quais os atores que podem minimizar o desafio?	Quais os atores que podem inspirar positivamente para a solução do desafio?	Outros fatores positivos que podem inspirar para a solução do desafio.
Pré-conceituar	Ouvir	Se antecipar	Profissional	Gerentes	
Empatia com o tema	Paciência	Investigar	Filhos		
Falar ao telefone		Opiniões			
Síntese					
Interpretação	Se informar	Detalhes	Gerente	Proprietários Franqueados	Almanaque

Quadro 44 – Inspirações aplicadas ao mapa de afinidades

Fonte: A autora

4ª Fase

Esta fase envolveu a melhor compreensão do desafio por meio de respostas dadas às perguntas que estão inseridas no diagrama de afinidades. Assim sendo, os gestores de forma individual tinham por objetivo completar o diagrama com palavras-chave (Figura 16 e Quadro 45).

5ª Fase

Esta é a fase que demandou mais tempo em sua aplicação (25 a 30 minutos). Ao mesmo tempo, foi a fase que envolveu o debate e a concordância dos participantes no sentido de escolher as palavras chave que poderiam, de modo sintético, indicar possíveis soluções ao desafio. As palavras-chave escolhidas que resumiram as informações fixadas no painel, foram transportadas para a parte inferior do diagrama de afinidades, denominado síntese (Figura 16 e Quadro 45). Tais informações passaram a ser instrumento de trabalho para a Fase 6.

6ª Fase

Finalmente foi criado um mapa conceitual conjunto (entre os dois participantes) para a solução do desafio com base nos resultados sintetizados na parte inferior do mapa de afinidades (Fases 4 e 5).

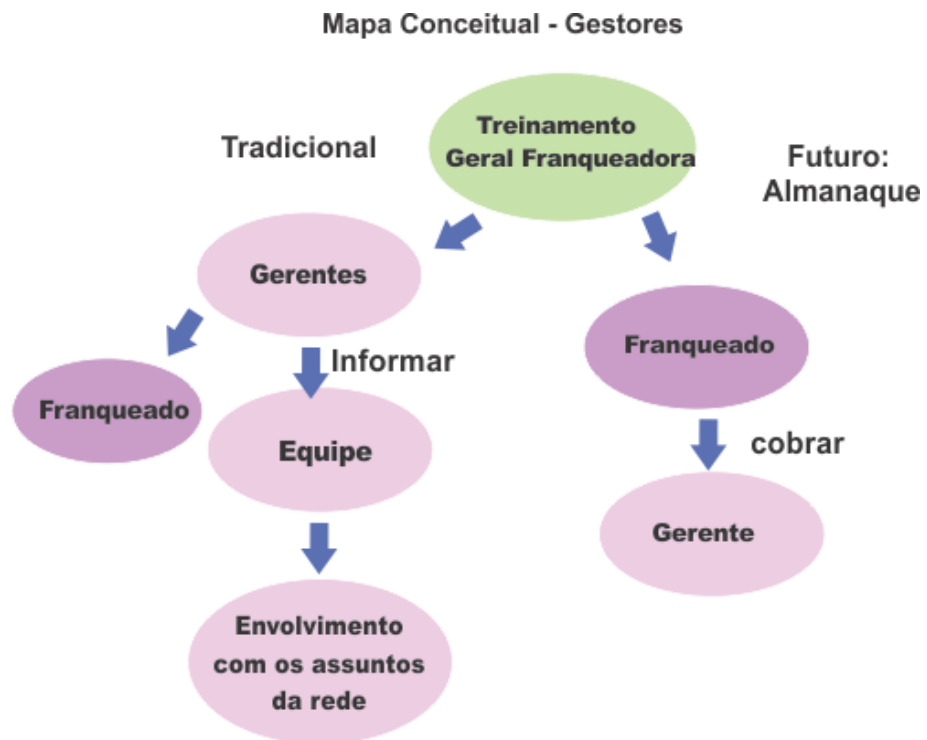


Figura 17 – Mapa conceitual produzido pelos gestores visando a solução do desafio

Fonte: A autora

7.1 Análise dos Resultados da Aplicação Piloto

Na Fase 3 os gestores mostraram certa dificuldade na compreensão das perguntas do diagrama de afinidades. Relataram que as perguntas não eram de fácil entendimento e sugeriram uma mudança para facilitar a compreensão dos futuros participantes do workshop de cocriação. Essa sugestão foi acatada e as perguntas foram alteradas para a pesquisa final.

Do ponto de vista da pesquisadora, ao mesmo tempo em que os participantes propunham soluções, enxergavam dificuldades em implantá-la. É possível hipotetizar que essa postura, oposta ao que se propôs na primeira fase (de criação de uma visão positiva para a solução do desafio), tenha ocorrido graças a visão abrangente que especificamente esses gestores têm do negócio. Outra questão a ser considerada é o fato de que tais gestores trabalhem constantemente juntos, o que os impulsiona a terem percepções similares a respeito do universo profissional que os cerca. Esta constatação vai ao encontro das premissas do DT, onde seus idealizadores sugerem que nos workshops de cocriação sejam formados grupos advindos de diferentes áreas de atuação. No caso da empresa, de diferentes setores e níveis hierárquicos.

A sugestão para a solução do desafio proposta pelos gestores da franqueadora, impulsionou a aplicação de uma ação que havia sido idealizada há algum tempo atrás por um dos gestores. O workshop de aplicação piloto do modelo fez com que se essa ideia voltasse a ser discutida sob uma nova ótica. Além disso, a sugestão da criação de um almanaque (espécie de *game* que envolve a participação dos profissionais), mostrou-se uma solução importante a ser implantada neste momento no qual a empresa passa pelo desafio de se comunicar de modo eficaz com as unidades de franquia.

Quando perguntado aos gestores sobre a impressão que tiveram sobre o estado atual do modelo de análise e solução de desafios, eles sugeriram que a possível solução para o desafio da equipe deve ser focada. Afirmaram que consideraram o desafio proposto excessivamente amplo. Por fim observaram que se o modelo fosse mais específico sobre a criação do desafio, os participantes poderiam ter encontrado menos dificuldades na proposição das soluções.

7.2 Considerações Finais sobre a Aplicação Piloto

A aplicação piloto do modelo de análise de solução de desafios para uma dupla de gestores da franqueadora atendeu o propósito de testar o modelo antes da aplicação final. Assim puderam ser evidenciados os seguintes aspectos:

- Percepção positiva de tais gestores diante de uma nova proposta de ferramenta de gestão reaplicável a outros cenários;
- Vivência antecipada do que viria a ser experimentado por outros gestores, possibilitando o apoio a iniciativas futuras;
- A colaboração para a busca da simplificação das questões propostas no mapa de afinidades (fase 3);
- Conscientização sobre a possibilidade de um trabalho colaborativo com objetivo estratégico ao invés das atividades operacionais individuais;
- Mudança de foco voltado aos desafios para o encontro das soluções

Esses resultados delinearão o escopo final do modelo aqui proposto e que é apresentado a seguir.

7.3 O Modelo de Ferramenta Proposto:

O modelo de ferramenta proposto nesta dissertação parte dos princípios do DT, e da IA mas não utiliza todas as fases dos processos recomendadas por ambos. O processo do Design Thinking foi utilizado por ser um modelo mental baseado num pensamento sistêmico de aprendizado, que ajuda a inovar de modo empírico e de certa forma lúdico. O objetivo de integrar os elementos do DT e o método da IA é o de extrair de ambos apenas os elementos que, embora parecidos, possam se tornar ferramentas para diagnosticar um cenário de desafio empresarial e, a partir daí, propor soluções. Um processo que dura um curto espaço de tempo (entre 1 e 2 horas) e que pode ser aplicável a vários tipos de desafios. Além disso, o modelo pode ser reaplicável sempre que se fizer necessário, inclusive para se encontrar respostas diferentes para o mesmo desafio.

Isso se torna plausível porque parte-se do princípio de que os *stakeholders* que compartilharão a elaboração da solução dos desafios, já têm uma experiência profissional anterior e assim, levarão ao grupo sugestões previamente testadas e resolvidas satisfatoriamente, mesmo que em outras situações. O objetivo é fazer com que a experiência positiva anteriormente obtida pelos integrantes do grupo entre no processo do diagnóstico como peças essenciais na construção da sugestão para a solução do desafio. O elo de ligação entre as propostas é a visão positiva. Este modelo de ferramenta vem ao encontro das necessidades das redes de franquias que lidam frequentemente com alta demanda de atividades operacionais e que necessitam recriar constantemente suas estratégias de médio e longo prazo. A Figura 18 apresenta as fases da ferramenta de solução de desafios:



Figura 18 – Ferramenta de Solução de Desafios

Fonte: A autora

A Figura 19 apresenta os conceitos do DT e da IA em cada fase da ferramenta.



Figura 19 – Conceitos do DT e da IA em cada fase da Ferramenta de Solução de Desafios

Fonte: A autora

8. APLICAÇÃO FINAL

A presente sessão apresenta a aplicação final do modelo de análise descrito anteriormente e que foi desenvolvido de modo colaborativo com a empresa parceira. Por se tratar de um experimento empírico, o referido modelo passa a ser chamado de ferramenta. A sua aplicação contou com a participação dos seguintes *stakeholders* da empresa parceira:

- Um gestor da área de TI da franqueadora que atua na empresa há 8 anos;
- Uma gerente de uma unidade própria de franquias (unidade pertencente à franqueadora) que passou por diversas funções e atua há 14 anos na mesma empresa;
- Uma gerente de uma unidade de franquias que atua na unidade de franquias há 4 anos e meio;
- Uma profissional da recepção de uma unidade de franquias que atua na mesma unidade de franquias há 2 anos.

Segundo as premissas do DT, quanto mais diferentes forem os participantes de um workshop de cocriação, mais surpreendentes poderão ser os resultados alcançados. Neste sentido, o fato da aplicação ter englobado também profissionais com pouca ou nenhuma função de gestão estratégica, e que, atuam em funções distintas tanto na franqueadora quanto nas unidades de franquias, fez com que se cumprisse de modo empírico a premissa teórica proposta pelo DT. Da mesma forma, o método da IA prevê o envolvimento de todos os níveis de participantes em seus workshops.

8.1 O Local do Workshop

Por uma questão de conveniência e conciliação das agendas dos participantes, o local escolhido foi uma sala situada em uma das unidades de franquias na cidade de Curitiba-PR.

8.2 O Desafio

Visando mitigar o tempo dispendido para o workshop e possibilitar uma direção mais específica na busca da solução de um desafio real da empresa parceira, a aplicação da ferramenta proposta nesta dissertação contemplou um desafio anterior ao workshop. Esta escolha pode ser feita entre franqueador e franqueados ou apenas pelo franqueador, desde que envolva um desafio que seja de interesse de ambas as partes.

O desafio proposto pela franqueadora foi: Como divulgar a franquia tendo pouco dinheiro para investir?

8.3 A Aplicação da Ferramenta

A aplicação da ferramenta seguiu as fases descritas na figura 19 (p.91) apresentadas a seguir:

- 1ª Fase - Explanação sobre a visão positiva e a ação colaborativa

Para alcançar o objetivo proposto nesta fase, os participantes foram estimulados a se posicionar numa atmosfera de positividade. O recurso escolhido para a criação desse ambiente foi a leitura do texto sobre a Rede de Indra.

Os profissionais foram instigados a se imaginar fazendo parte desta rede positiva e colaborativa. O seguinte texto descreve a Rede de Indra.

A Rede de Indra se estende por todo o universo, verticalmente para representar o tempo e horizontalmente para representar o espaço. Em cada ponto que essas linhas se cruzam, há uma conta de cristal ou diamante, símbolo de uma única existência. Cada conta de cristal ou diamante reflete em sua superfície reluzente, não apenas os cristais mais próximos, mas os reflexos de todos os cristais de toda a rede, gerando incontáveis, infinitos reflexos uns dos outros (WILSON,2013, p.19).

- 2ª Fase – Investigação sobre as experiências positivas

Seguindo as sugestões captadas na aplicação piloto (p.82) esta fase contemplou a explanação de alguns exemplos aos participantes para facilitar a compreensão do exercício de geração de inspirações. Os participantes escreveram livremente suas inspirações em forma de textos como mostra a Figura 20.



Figura 20 – Participantes do Workshop de Cocriação aplicando a 2ª Fase da ferramenta
Fonte: A Autora

- 3ª Fase – Diagrama de Afinidades

Esta etapa envolveu a utilização dos *Post Its* para que as palavras-chave fossem fixadas no mapa de afinidades. Num primeiro momento, cada participante encontrou palavras-chave relativas aos seus próprios textos. Em seguida, os participantes em duplas apresentavam um ao outro suas inspirações e palavras-chave, e, finalmente ambos fixavam suas palavras-chave no mapa de afinidades (Figura 21)

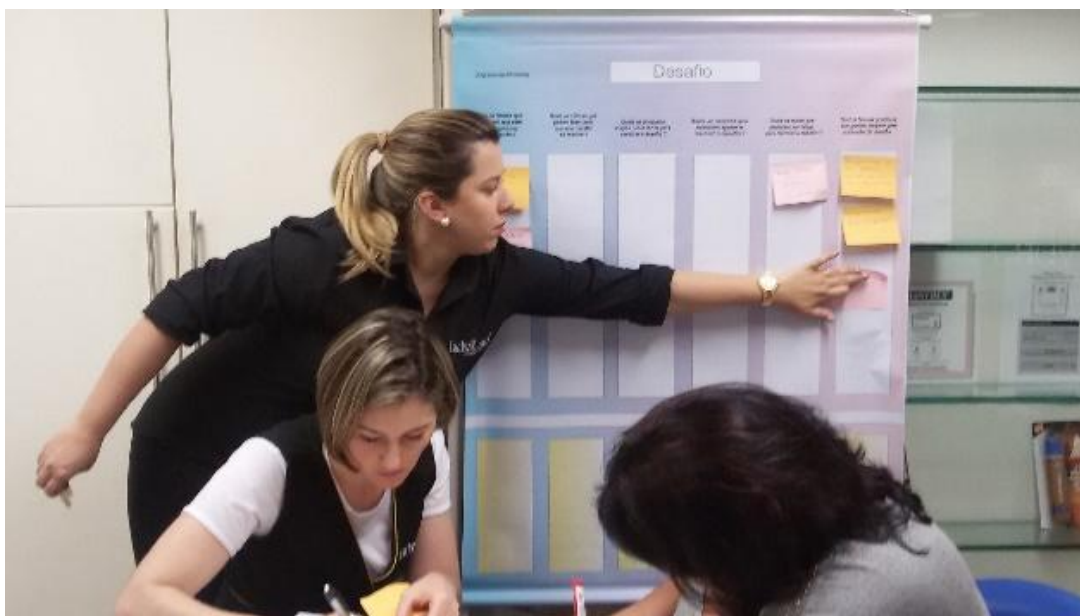


Figura 21 – Participantes do Workshop de Cocriação desenvolvendo a 3ª Fase da ferramenta
Fonte: A Autora

As inspirações fixadas no mapa de afinidades são apresentadas no Quadro

45:

Como Divulgar a franquia tendo pouco dinheiro para Investir?					
Quais os fatores que fazem com que este desafio continue acontecendo?	Quais os fatores que podem fazer com que este desafio se resolva?	Quais as principais etapas necessárias para resolver o desafio?	Quais as pessoas que poderiam ajudar a resolver o desafio?	Quais as ações que poderiam ser feitas para resolver o desafio?	Outros fatores positivos que podem inspirar para a solução do desafio.
Relação ruim com os colegas de trabalho	Criatividade/boas ações simples		Amigos e Parentes	abrange a maior parte de clientes no mercado para conhecer o produto	Compramos o que podemos, vendemos o que queremos
Pessoas negativas			Vizinhos Colegas de Trabalho		Fazendo comparações
Síntese					
Falta de investimento profissional		Conhecer ao máximo o que se vende	Todas as pessoas podem aceitar seu produto. "Saiba vender"	Redes Sociais	Satisfação profissional
Perder o foco de seus objetivos	Se mostrar sempre satisfeito com o seu produto	Dedicação Foco Conhecer o produto	Pessoas que compram a sua ideia	Amigos	Amizade (não ter medo de falar com estranhos)
	Buscar sempre o sim das pessoas			Familiares	Saber transmitir às pessoas o seu trabalho para que não tenham uma visão errada.
	Ambiente positivo bom atendimento gerando satisfação			Imagens	
	Boa relação Empresa Profissional			Todas as formas de divulgação são válidas	
	Postura e Positivismo				

Quadro 45 – Inspirações aplicadas ao mapa de afinidades

Fonte: A autora

- 4ª Fase - Criação de um Mapa Conceitual

Nesta etapa os participantes (em duplas) passaram a tentar definir uma proposta de solução do desafio com base nas palavras-chave idealizadas por todos os participantes e fixadas no mapa de afinidades. O objetivo foi criar um mapa conceitual (Figuras 22 e 23).

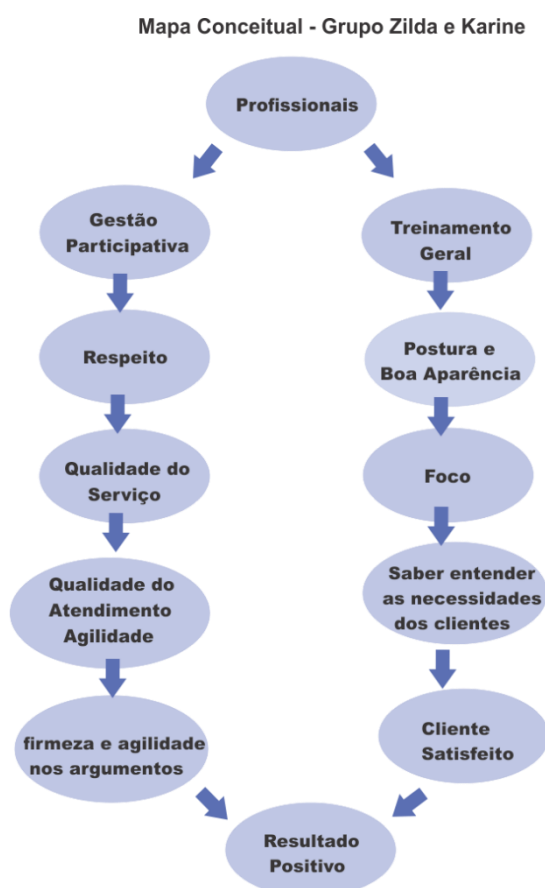


Figura 22 – Mapa conceitual desenvolvido por uma dupla de participantes do workshop

Fonte: A Autora

Como é possível observar, esta dupla enfatizou em detalhes os aspectos da gestão direcionada ao atendimento ao cliente externo das unidades de franquia.

Na figura 23 é apresentado o mapa conceitual da segunda dupla.

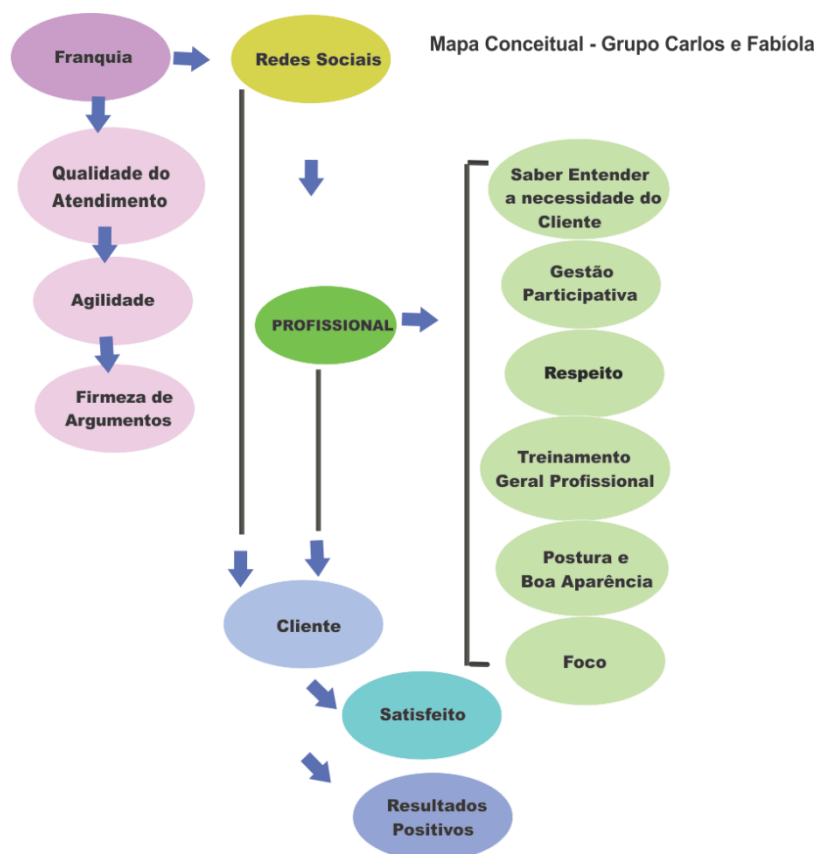


Figura 23 – Mapa conceitual desenvolvido pela segunda dupla de participantes do workshop

Fonte: A Autora

A segunda dupla idealizou uma perspectiva mais abrangente para a solução do desafio incluindo o papel da franqueadora, dos franqueados e da comunicação almejando a satisfação do cliente final.

- 5ª Fase – Análise dos Mapas Conceituais

Após o desenvolvimento dos mapas conceituais realizados pelas duplas, todo o grupo avaliou o que foi sugerido, debatendo a respeito das propostas, aperfeiçoando ideias e validando um possível caminho para a solução de desafios.

- 6ª Fase – Mapa Conceitual Final Consensual

A partir dos mapas conceituais desenvolvidos pelas duplas, todo o grupo optou por desenvolver uma proposta híbrida de consenso para a solução do desafio que é apresentada na Figura 24.



Figura 24 – Mapa conceitual final desenvolvido pelos participantes do workshop

Fonte: A Autora

- 7ª Fase – Possível Origem de Um Protótipo de Serviços

A partir da solução proposta pelo grupo é possível que este recurso possa ser adaptado e torne-se um modelo de comunicação alternativo de baixo investimento para a divulgação das franquias. Contudo esta é uma decisão que depende de aprovação pela presidência da franqueadora, atividade que está fora do escopo da ferramenta e de análise deste trabalho. No entanto, de modo geral, o grupo cumprindo a proposta de avaliar os resultados sugeridos no mapa conceitual, obteve consenso a respeito do que foi idealizado e se mostrou interessado em colaborar para a implantação de tais soluções.

A 7ª fase da aplicação da ferramenta indicou uma solução para o desafio. Se eventualmente o resultado alcançado não fosse aceito pelo grupo, a ferramenta poderia ser novamente utilizada a partir de novos elementos até que se chegasse a um consenso satisfatório.

8.4 Considerações Sobre a Aplicação Final

Antes da aplicação da ferramenta desenvolvida, havia um relativo desconhecimento sobre a aplicabilidade dos conceitos de DT e IA como solução de desafios do sistema de franquias.

As premissas do DT, e a prática dos *insights* a partir do instrumento de design de serviços denominado workshop de cocriação foram determinantes para a construção da ferramenta. Com base nesse instrumento foi possível propiciar uma convivência com ênfase no aspecto colaborativo entre profissionais que habitualmente só se encontram eventualmente para atender as demandas operacionais.

Cumprir observar também que a ferramenta foi concebida para atender a uma realidade contemporânea, onde *stakeholders* dispõem de pouco tempo para se dedicarem a soluções criativas de desafios que se repetem rotineiramente. Gestores de empresas pressionadas pelo mercado, atendem demandas cada vez mais urgentes. Nesse contexto, envolvem-se com os aspectos operacionais e muitas vezes postergam o planejamento estratégico e deixam de lado o incentivo a capacidade criativa latente em cada ser humano na rotina do trabalho. No caso das franquias essa realidade se torna mais complexa, pois envolve todas as redes de colaboração identificadas nas Figuras 1 e 2 (pag.26).

Essas realidades diferentes se não transformadas em oportunidades, podem impactar de modo negativo toda a organização. Se os desafios envolvendo toda a rede franqueada forem sendo postergados, podem agravar e terminar em conflito. A ferramenta desenvolvida e aplicada pode mitigar essa possibilidade.

Cabe salientar que os métodos originais da IA e do DT preveem que podem demandar semanas ou meses de aplicação para surtirem efeitos perceptíveis.

Contudo, como demonstrado na Figura 20 (p.90) deste trabalho, a ferramenta proposta pode apontar para uma solução consensual viável, por meio de

um único workshop com duração de 120 minutos, o que constitui uma significativa agilidade.

A aplicação final da ferramenta só foi possível após 45 dias contados do emprego da aplicação piloto. Este fato aponta para a significativa carga de tarefas operacionais de gestores, que geralmente torna difícil o foco em ações estratégicas. Esta realidade indica a relevância de ferramentas para a solução rápida de desafios estratégicos.

Embora os preceitos originais DT e IA não tenham se mostrado satisfatórios para o que propõe esta dissertação (agilizar a solução de desafios), seus princípios combinados embasaram de forma eficaz a ferramenta desenvolvida, da seguinte maneira:

1ª Fase - Criação de um clima positivo da I.A;

2ª Fase - Fase da Descoberta do D.T (compreensão do desafio, inspirações) embasada pela leitura do texto sobre a Rede de Indra para a criação de um clima positivo da I.A;

3ª Fase – Continuidade da fase da Descoberta (DT) somada ao princípio básico da IA onde os participantes buscam em suas memórias vivências positivas para embasar a futura possível solução do desafio;

4ª Fase – Início da fase de Ideação do DT (geração de ideias) incorporando a primeira fase do ciclo da I.A denominada Sonho (o que pode ser?), onde os participantes inserem no painel as palavras-chave resultantes de seus *insights* positivos idealizados na fase anterior;

4ª e 5ª Fases – Utilizando os conceitos de Planejamento da I.A (como pode ser?) e de Interpretação do D.T (estruturação de oportunidades) os participantes do workshop procuraram construir a solução que já foi minimamente organizada e sintetizada na 3ª etapa por meio do mapa conceitual;

6ª Fase – Mantendo os conceitos de Ideação do D.T e de Planejamento da I.A, os participantes aperfeiçoaram a proposta de solução organizada na Etapa 5;

7ª Fase – Esta fase está embasada no último ciclo da IA denominado Futuro (o que será?) e na fase de Experimentação (criação de protótipos) do DT

Cabe mencionar que os gestores já haviam criado um instrumento de comunicação eficaz com os franqueados (um almanaque interno), mas não haviam

colocado em prática porque estavam envolvidos demais com a operação da franqueadora. Ao final do workshop de aplicação final da ferramenta, declararam estar conscientes da urgência da implantação do almanaque como solução. Da mesma forma, relataram que as inspirações que culminaram do workshop poderiam ser aplicadas futuramente na rede. Os *insights* fazem parte de suas realidades e a soma dessas percepções propiciou uma solução relativamente simples de ser implantada e replicada em todas as unidades de franquias.

Outra questão que antecede a aplicação da ferramenta, mas que permitiu uma reflexão embasada somente após a sua aplicação refere-se à colaboração. Os gestores aceitaram se reunir com intenção positiva. Isso já criou uma atmosfera ideal para a construção coletiva de novas ideias que se transformariam em soluções para os desafios. Ao final dos 100 minutos de workshop, os gestores declararam estar entusiasmados pela maneira rápida com que um estado de engajamento foi estabelecido.

Entre os elementos idealizados para a construção da ferramenta estão alguns princípios que antecedem o ciclo da IA. O que parece ter impactado de modo especial os participantes, foi a criação de um clima positivo desde o início do workshop. A leitura do conceito da Rede de Indra e a sugestão para que os participantes esquecessem suas posições hierárquicas, ajudou a enaltecer as qualidades individuais e a liberar as competências mais inventivas. Esta percepção se confirma quando são analisadas as palavras colocadas nos mapas de afinidades e conceitual (figuras 20, p.95 e 21, p.96).

Ainda no que se refere ao aspecto colaborativo cabe considerar que embora nem sempre a colaboração culmine em resultados positivos, a prática descrita neste trabalho aponta que se as pessoas dispõem de ferramentas para o engajamento, o resultado da colaboração provavelmente será positivo. Neste sentido não haveria espaço para a colaboração negativa. Portanto é possível ainda considerar que a colaboração é uma condição mais ou menos latente no ser humano, e que, quando incentivada e suportada, pode constituir um diferencial perceptível. Os resultados aqui alcançados reforçam esse entendimento.

9. CONCLUSÃO

A pesquisa aqui apresentada teve por objetivo combinar e aplicar elementos teóricos do DT e da IA no complexo contexto do negócio denominado franquia empresarial. Este é um universo que representa uma parte relevante do setor terciário no Brasil e no mundo, responsável pelos maiores índices de empregabilidade, mesmo em cenários econômicos de crise. Por se tratar do setor terciário, referente a serviços, as táticas inovadoras quando colocadas em prática impactam diretamente milhares de pessoas. Assim, antes de se pensar em lucratividade econômica, os resultados desejáveis nas redes de franquias estão relacionados às pessoas e às suas capacidades criativas. Deste modo, quanto mais estratégias forem criadas visando o aperfeiçoamento do sistema de franquias por meio do aprimoramento do ser humano e de suas práticas profissionais, melhores resultados surgirão. A ênfase também deve ser dada às práticas colaborativas, que, independentemente de sua formalização, devem ser incentivadas.

Diante do problema inicialmente formulado, o trabalho apresentou o desenvolvimento de um modelo de análise para solução de desafios com base no Design Thinking e na Investigação Apreciativa. A aplicação do modelo na prática de uma rede de franquias possibilitou a sua demonstração. Deste modo, alcançou-se uma resposta à questão inicialmente formulada que, por sua vez, também constitui a solução ao problema de pesquisa.

A ferramenta de solução de desafios desenvolvida e aplicada por esta pesquisa constitui um exemplo do aproveitamento de instrumentos do Design para auxiliar as empresas, especialmente as redes de franquias. Entre os desafios que poderiam ser priorizados quando da utilização da ferramenta apresentada, elencam-se:

- Criação do *naming* e da identidade visual de uma franquia;
- Aplicação da marca em materiais mais sustentáveis;
- Criação de aplicativos que facilitem os processos operacionais;
- Criação de processos colaborativos de promoção da criatividade para o desenvolvimento de produtos e serviços;
- Desenvolvimento de produtos e serviços customizados;

- Criação de aplicativos visando a melhor percepção do público-alvo para a criação de produtos e serviços diferenciados;
- Desenvolvimento de treinamentos incluindo as ferramentas de design de serviços;
- Criação de ambientes em lojas físicas que priorizem a experiência da boa prestação de serviços.

As possibilidades de inserção do “pensar design”, “fazer design” e “aplicar design” no âmbito das redes de franquias são inúmeras. Os resultados alcançados demonstram que profissionais de diversas áreas mostram-se dispostos a colaborar quando se deparam com a inovação apresentada como uma ferramenta de design no âmbito da gestão. A ferramenta aplicada no contexto de franquias auxiliou na simplificação da compreensão dos desafios, facilitou a visualização de processos, estimulou a colaboração e enfatizou resultados de uma equipe profissional em diferentes níveis hierárquicos e de diferentes unidades de negócios. Os êxitos dos resultados alcançados também foram conquistados pela visão positiva impulsionada pelos princípios da investigação apreciativa.

A ferramenta de solução de desafios aqui proposta indica uma direção a ser priorizada, outras poderão surgir para agregar valor neste próspero segmento de negócios.

9.1 Recomendação para Estudos Futuros

No que diz respeito às recomendações para pesquisas futuras, sugere-se o emprego do design como elemento estratégico para as tomadas de decisões em redes de franquias. Neste sentido, a utilização do processo de desenvolvimento de soluções inovadoras centradas no usuário como proposto pelo Design Thinking é bem-vindo e poderá impulsionar de modo impactante este tipo de negócio. Sugere-se ainda explorar as conexões colaborativas entre diferentes redes de franquias e seus respectivos fornecedores.

Tendo em vista que esta dissertação se ateve especificamente ao universo empresarial das redes de franquias, recomenda-se também a investigação, com o mesmo tipo de abordagem, em outros tipos de empresas de pequeno, médio e grande portes.

REFERÊNCIAS

ABDALA, V. **Beneficiado pelo consumo das famílias, setor de serviços é destaque da economia brasileira.** Agência Brasil, 2013. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-03-01/beneficiado-pelo-consumo-das-familias-setor-de-servicos-e-destaque-da-economia-brasileira>. Acesso em: 25/05/2013.

ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/>. Acesso em: 01/05/2013.

ADAMS, Robin S.; DALY, Shanna R.; MANN, Llewellyn M.; DALL´ALBA, Gloria. Being a professional: Three lenses into design thinking, acting, and being. Elsevier. **Design Studies**, v. 32, n. 6, 2011.

AGÊNCIA BRASIL. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-04-29/franquias-esperam-ultrapassar-marca-de-1-milhao-de-empregos-formais>. Acesso em: 22/09/2013.

ALONSO, M. P. **Product service system: benefits and barriers.** MSc Thesis. School of Applied Sciences. London, UK: Cranfield University, 2007.

AMARAL, T. **As gerações de franquias e os níveis de colaboração.** 2013. Disponível em: <http://www.1mais1maiorque2.com.br/as-geracoes-das-franquias-e-os-niveis-de-colaboracao>. Acesso em: 29/04/2013.

AMBROSE, G.; HARRYS, P. **Design Thinking: ação ou prática de pensar o design.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2011.

AZEVEDO, P. F.; SILVA, André G. da. Entre a autoridade e a autonomia: as gerações de franchising. In: 6 INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS AND AGRI-FOOD NETWORKS MANAGEMENT, 4. Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 2003.

BANCO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA CAPES. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br>. Acesso em: 05/11/2013.

BANCO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA FGV. Disponível em: <http://ebape.fgv.br/pesquisa/dissertacoes-teses>. Acesso em: 08/01/2014.

BANCO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA UFPR 2013. Disponível em: <http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/handle/1884/284>. Acesso em: 04/02/2014.

BANCO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA UFRGS 2014. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br>. Acesso em: 04/02/2014.

BANCO DE TESES E DISSERTAÇÕES DA USP 2014. Disponível em: <http://buscaintegrada.usp.br/> Acesso em: 21/06/2014.

BAUCUS, S. M; SRAMEK, D. B.; GERMAIN, N. R.; MEEK, R. B. **Compromisso em Franchising**: o papel da comunicação colaborativa e propensão do franqueado em desistir. EUA: Baylor University, 2011.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão do Design**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2012.

BOE, K. L.; GINALSKI, W.; HENWARD III, D. M. **The Franchise Option**. International Franchise Association, Washington, 1987.

BOLTON, Ruth N. Foreword. In: LUSCH, Robert F. VARGO, Stephen L. (Eds.). **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. **Design Studies**, Elsevier, v. 23, n. 5, Sept. 2002.

BRAMBILLA, Flávio Régio; DAMACENA, Cláudio. Lógica Dominante do Serviço em Marketing. Estudo dos Conceitos e Premissas Aplicados à Educação Superior Privada na Perspectiva Docente. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, p. 151-176, set./dez. 2011.

BRIAN, Leavy. Collaborative Innovation as the new imperative – design thinking, value, co-creation and power of pull. **Strategy & Leadership**, v. 40, n. 2, 2012.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas Ideias. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

BUCCIARELLI, L. Louis. **Designing engineers**. Cambridge: MIT Press, 1996.

CARMEL-ARTHUR, Judith. **Bauhaus**. São Paulo: Ed. Cosac Naify, 2001.

CHERTO, M. A Disseminação de projetos sociais pela franquia social. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE AVALIAÇÃO, SISTEMATIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS, 1., 2002. **Anais...** São Paulo: Fundação Abrinq, 2002. Disponível em: <<http://www.fundabrinq.org.br/portal/default.aspx>>. Acesso em: 27/05/2011.

CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F., RIBEIRO, A.; IMPERATORE, L. G. **Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHERTO,M;RIZZO, Marcus (Org). **Franchising na Prática** – Makron Books . São Paulo. SP . 1994

CHIU, Mao Lin. An organizational view of design communication in design collaboration. **Design Studies**, Elsevier, v. 23, p .187-210, 2002.

COHEN, M., SILVA, J. F. da. O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em Fast-Food. **RAC**, v. 4, n. 2, p. 109-131, maio/ago. 2000.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. DA. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, p. 11, set. 2011. Porto Alegre, RS.

COOK, M. B.; BHAMRA, T. A.; LEMON, M. The transfer and application of Product Service Systems: from academia to UK manufacturing firms. **Journal of Cleaner Production**, n. 14, p. 1455-1465, 2006.

COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, Suresh. Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4783-47894, out. 2000.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação Apreciativa – Uma abordagem Positiva para a Gestão de Mudanças**. Editora Qualimark, Rj. 2006.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação Apreciativa**. Rio de Janeiro. RJ : Qualimark, 2009.

COSTA JUNIOR, Jairo da. **Proposição de um Modelo de Referência para o Design de Serviços Ecoeficientes em Sistemas Produto-Serviço**. 201f. Dissertação (Mestrado em Design) – PPG Design, UFPR, Curitiba, 2012.

DÉTIENNE, F. Collaborative design: managing task interdependencies and multiple perspectives. **Interacting with Computers**, v. 18, p. 1-20, 2006.

DU, Junpeng; JING, Shikai; LIU, Jihong. Creating Shared Thinking Process for Collaborative Design. **Journal of Network and Computer Applications**. Science Direct, v. 35, p. 111-120, 2012.

DUTRA.C. M - **Comunicação e trabalho: as (im) possibilidades da Investigação Apreciativa**- Tese de Doutorado. – Faculdade de Comunicação Social -PUC RS
Disponível em <http://repositorio.pucrs.br:8080/dspace/bitstream/10923/2246/1/000428527-Texto%2bCompleto-0.pdf> -Porto Alegre, RS - 2010

ELANGO,B.;FRIED,V.H. **Franchising Research: A literature Rewiew and Syntesis**. Journal of Small Business Management, v.35,n.3, p68-82. 1997

ESCOLA DE REDES – Imagem Ilustrativa da Rede de Indra -

<http://escoladeredes.net/profiles/blog/list?month=02&year=2010> – Pesquisa realizada em 19.06.2014

EVENSON, Shelley. **A Designer's View of SSME**. Service Science, Management & Engineering. Carnegie Mellon University School of Design .MMC 110 Pittsburgh, PA 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da Língua Portuguesa**, Curitiba, PR: Positivo, 2004.

FONTANA, I. M. **Fatores Críticos de Sucesso para a Colaboração no Design de Sistemas Produto-Serviço**. 149f. Dissertação (Mestrado em Design) - PPG Design, UFPR, Curitiba, 2012.

FONTANA, M. I.; HEEMANN, A.; GITIRANA, G.F.M - **Design Colaborativo: Fatores Críticos para o Sucesso do Codesign**. 4o Congresso Sul Americano de Design de Interação – Faculdade Anhembí Morumbi – SP. SP - 2012

FOSTER, Dennis L. **O livro completo de Franchising**. Infobook, Rio de Janeiro, 1995

FRY, R.; BARRET, F.; SEILING, J.; WHITNEY, D. **Appreciative inquiry and organizational transformation**. Westport, Connecticut – London: Quorum Books, 2002.

GIGLIOTTI, B. S. **Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras**. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GINSBERG, A. **Minding the competition**: From mapping tomastery. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 153-174, 1994.

GRACE, D.; WEAVEN, S. **An Empirical Analysis of Franchisee Value-in-Use, Investment Risk and Relational Satisfaction**..*Journal of Retailing*, v. 87, p. 366–380, 2011

GUETA, A. **O parafranchising**. Associação Brasileira de Franchising Guia Oficial. São Paulo: Editora Empreendedor, 2001.

HANSEN, Morten T. **Colaboração**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

HEEMANN, A.; LIMA, P. Premissas para o alcance do trabalho colaborativo em design. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 5., 2009, Bauru, SP. **Anais...** Bauru, SP, 2009. p. 10-12.

HEEMANN, Adriano; LIMA, Patrícia Jorge Vieira; CORRÊA, Jeandrey Scuiatti. **Fundamentos para o Alcance da Colaboração em Design**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8., São Paulo, SP, 2008. **Anais...** São Paulo: Associação de Ensino e Pesquisa de Nível Superior de Design do Brasil (AEND), 2008. p. 1338,1349.

HO, D. K. L.; LEE, Y. C. **The quality of design participation: Intersubjectivity in design practice**. *International Journal of Design*, v. 6, n. 1, p. 71-83, 2012.

JOSHI, A. W. **Continuous supplier performance improvement: Effects of collaborative communication and control**. *Journal of Marketing*, v. 73, p. 133-150, 2009.

KIMBELL, L. **Designing for Service as One Way of Designing Services**. *International Journal of Design*. Saïd Business School, University of Oxford, UK, .2011.

KUBOTA, Luis Claudio. **A Inovação Tecnológica das Firms de Serviços no Brasil**. In: NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Eds.). *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil*. Brasília: IPEA, 2006.

KRUCKEN, .L.; MERONI, A. **Building stakeholder networks to develop and deliver product-service-systems**: practical experiences on elaborating pro-active

materials for communication. **Journal of Cleaner Production**, n. 14, p. 1502-1508, 2006.

LAMBE, C. J.; WITTMAN, C. M.; SPECKMAN, R. **Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange**. *Journal of Business-to-Business Marketing*, v. 8, p. 1-36, 2001.

LEI 8.955/94. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm. Acesso em: 02/11/2013.

LIVE WORK STUDIO. Disponível em: <http://liveworkstudio.com/themes/design-and-business>. Acesso em: 05/11/2013.

LOTAZZ, C.; CLEMÉNT, D.; FALTINGS, B.; SMITH, I. Constraint based support for collaboration in design and construction. **Journal of Computing in Civil Engineering**, v. 13, n. 1, p. 23-35, 1999.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e Franchising: Uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, jul./ago. 2010.

MAEMURA, D. M. M. **Análise do Conflito e Soluções adotadas por franquias do Setor Alimentício**: um estudo multicaso. 232f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, FEAPR-USP, Ribeirão Preto, São Paulo, 2009.

MAGDALENO, A. M. **Explicitando a Colaboração em Organizações através da Modelagem de Processos de Negócio**. 169f. Dissertação (Mestrado em Informática) - PPG Informática, UFRJ, Rio de Janeiro, 2006.

MANZINI, E; VEZZOLI, C. A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize. **Journal of Cleaner Production**, n. 11, p. 851-857, 2003.

MARGER, Brigit. **Service Design**: A review. Koln: Koln International School of Design, 2004.

MARTIN, Roger. **Design de Negócios**. São Paulo: Campus, 2010.

MATURANA, Humberto e VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**. Palas Athena, São Paulo. SP 2007.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueador**. São Paulo: Nobel, 2006.

MEIRELLES, Dimária Silva e. O Conceito de Serviço. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 119-136, jan./mar. 2006.

MEEK, William R.; DAVIS-SRAMEK, Beth; BAUCUS, Melissa S.; GERMAIN, Richard N. Commitment in franchising: the role of collaborative communication and a franchisee's propensity to leave. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 559-581, May 2011.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998 - 2007. **RAC**, Curitiba, PR, v. 14, n. 2, art. 5, p. 268-288, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 12/12/2013.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. **Franquias Brasileiras**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MEYER, J. P.; ALLEN, J. N. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 299-326, 2001.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485> pesquisa realizada em 9.11.2014.

MONT, O. **Product-service systems: panacea or myth?** 259f. Doctoral Dissertation - The International Institute for Industrial Environmental Economics (IIIEE), Lund University, Sweden, 2004.

MOOHR, J. J, SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 135-152, 1994.

MORGADO, R. S.; FLEURY, A. Evidências comparativas em empresas brasileiras e estrangeiras na transferência de conhecimento no franchising. **Internext** – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, SP, v. 6, n. 1, p. 84-98, 2011.

MORITZ, S. **Service Design**. Practical Access to an Evolving Field. Koln International School of Design, London, 2005.

MOZOTA, B. B.; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. da. **Gestão do Design**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2010.

NATHAN, Greg. **Profitable Partnerships**: improve your franchise relationships and change your life. USA: Franchise Relationships Institute, 2000.

NORMAN, Donald A. **Design Emocional**. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

NYGAARD, A.; DAHLSTROM, R. Role stress and effectiveness in horizontal alliances. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 61-82, 2002.

OLIVEIRA JR.C.E – **Serviços, PIB e Segmentação** – Confederação Nacional de Serviços (CNS) - Disponível em:

http://www.cnservicos.org.br/documentos/economia/001/Setorial_PIB_Segmentacao.pdf

Acesso em : 08/06/2014

PARSA, H. G. Franchisor-franchisee relationships in quick-service restaurant systems. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 6, 42-49, June 1996.

PERDIGÃO, M. L. P. B.; PERDIGÃO, J. G. L.; BRITO, F. G. **Conflitos na Relação Entre Franqueado e Franqueador: o Caso de uma Cafeteria na Cidade de Campina Grande – PB**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA E GESTÃO EM TECNOLOGIA, 9., Rezende, RJ, 2012.

PESSOA, G. **Ferramentas de Gestão de Qualidade – Diagrama de Afinidades** – Disponível em : <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABg2wAH/ferramentas-gestao-qualidade-diagrama-afinidades>. Acesso em 18.08.2014

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

PINHANEZ, S. Cláudio. Educação e Pesquisa em Ciência de Serviços no Brasil: Necessidade e Oportunidade. **Revista da Educação Superior do SENAC**, RS, v. 2, n. 2, 2009.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PLÁ, D. **Tudo Sobre Franchising**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

PORTAL MUNDO DAS FRANQUIAS. Disponível em: <http://mundodasfranquias.blogspot.com.br/2011/08/origem-do-nome-franquia.html>. Acesso em: 02/11/2013.

PORTAL SÓ FRANQUIAS. Disponível em: <http://www.sofranquias.com.br>. Acesso em: 02/11/2013.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PRATSCHKE, A.; ALMEIDA, C. R. P.; ROCCA, R. L.; SANTIAGO, R. P. Da participação à colaboração: estruturando ambientes digitais de conhecimento. In: SIGRADI, CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GRÁFICA DIGITAL, 9., 2005, Lima. Sigradi, Visión y Visualización. Lima: Sigradi e Universidad Peruana de Ciências Aplicadas, 2005. v. 1. p. 315-320.

RAE, Jeneanne. **Why service innovation, why now?** Innovation Lecture. Innovation is Served. National government of the Netherlands, Dec. 2009.

RIBEIRO, A. **5 Pilares do Franchising**. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br>. Acesso em: 07/04/2013.

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

SAKAO, T.; LINDAHL, M. **Introduction to Product-Service System Design**. London: Springer, 2009.

SAKAO, T.; SANDSTRÖM, G. Ö.; MATZEN, D. Framing research for service orientation of manufacturers through PSS approaches. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 20, 2009.

SANDBERG, J. **The constructions of social constructionism**. Invisible Management, 1999.

SANTINI, D.; GARCIA, F. **Marketing para Franquias**. São Paulo: Premier, 2006.

SCARIOT, A. C.; HEEMANN, A.; PADOVANI, S. Understanding the collaborative-participatory design. **Work**, v. 41, p. 2701-2705, 2012.

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

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Jucélia S. Giacomini; SANTOS, Aguinaldo dos. O conceito de sistemas produto serviço: um estudo introdutório. In: Encontro de Sustentabilidade em Projeto do Vale do Itajaí, 3., 2009, Camboriú. **Anais...** Camboriú: UNIVALI, 2009.

SIMON, H. **The sciences of the artificial**. 3rd. ed. Cambridge, MA: The MIT Press, 1996.

SKOLDBERG, J. Ulla; WOODILLA, Jill; ÇETINKAYA, Mehves. Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. **Creativity and Innovation Management**, v. 22, n. 2, 2013.

SOUZA, V.L.; Mc Namee, S.; SANTOS, A.M. – **Avaliação como Construção Social: Investigação Apreciativa**. - *Psicologia & Sociedade*; 22 (3): 598-607, 2010

STEINBECK, Reinhold. Building Creative Competence in Globally Distributed Courses Through Design Thinking. **Revista Comunicar**, n. XIX, v. 37, p. 27-34, 2011.

STEMPFLE, Joachim; SCHAUB, B. Petra. Thinking in design teams - an analysis of team communication. **Design Studies**, Elsevier, v. 23, n. 5, p. 473-496, 2002.

SUDJIC, Deyan. **A Linguagem das Coisas**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2010.

THIVES JR., J. J. **Workflow** - Uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações - Estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEEE/SC. 2. ed. rev. Florianópolis: Insular, 2001.

TOLEDO L. G.; PROENÇA, C. **Fatores Críticos de Sucesso nas Redes de Franquia**: uma análise sob a ótica de ex-franqueados na Cidade de São Paulo. Caderno de Pesquisas em Administração – FEA, USP, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 43-53, jan./mar. 2005.

WILSON.A.R. **A Ascensão de Prometeu** – Editora Madras – S.P - 2013

VALENÇA. C. A. **Mediação - Método de Investigação Apreciativa da ação-nação: teoria e prática de consultoria reflexiva**. Recife, PE: Edições Bagaço, 2007.

VARGO, S. L.; LUSCH, L. R. **Involving a New Dominant Logic of Marketing**. Journal of Marketing, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 1-10, 2008.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F.; MORGAN, Fred W. Historical Perspectives on Service- Dominant Logic. In: LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. (Eds.). **The Service-Dominant Logic of Marketing**: Dialog, Debate, and Directions. New York: M. E. Sharpe, 2006. p. 29-42.

VARONA, Federico. **La investigación Apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio em lãs organizaciones**. In: Segundas Jornadas sobre Nuevos Enfoques de La Gestion de RRHH em Las Administraciones Públicas. Palácio Congressos Europa. Vitória-Gasteiz, 21,22 e 23 junio 2006.

VARONA, Federico. **La investigación Apreciativa: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI**. Barranquilla, Colômbia : Ediciones Universidad Del Norte/UNINORTE, 2009.

VIANNA Mauricio; VIANNA Ysmar; ADLER Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. **Design Thinking**: Inovação em Negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WILLIAMS, A. Product- Service Systems in the automotive industry: the case of micro-factory retailing. **Journal of Cleaner Production**, n. 14, p. 172-184, 2006.

YIN, K. Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE 1

1.1) Questionários de Pesquisa

- 1) (Pergunta aberta) Em sua opinião quais os 3 principais papéis que o franqueador deve desempenhar num sistema de franquias?
- 2) (Pergunta aberta) Em sua opinião, quais os 3 principais papéis que o franqueado deve desempenhar num sistema de franquias?
- 3) (Pergunta fechada + comentário) Quando uma norma proposta pela franqueadora não é cumprida, pela unidade de franquia qual o tipo de relação se estabelece entre franqueadora e franqueado? Assinale uma das alternativas e exemplifique na alternativa assinalada, uma situação real vivenciada por você.

- a) Ambas as partes se mostram insatisfeitas. Não se estabelece uma meta de tempo para que seja atendida a proposta. O problema continua a ser tratado na próxima reunião.

Exemplo >.....

- b) Ambas as partes se mostram insatisfeitas. Não se estabelece uma meta para que seja atendida a proposta. O problema não é resolvido;

Exemplo >.....

- c) Ambas as partes se mostram insatisfeitas. Se estabelece uma meta de tempo para que seja atendida a proposta. A proposta é atendida, mas cria-se um clima negativo de negociação entre as partes;

Exemplo >.....

- d) Uma das partes se mostra insatisfeita. Se estabelece uma meta de tempo para que seja atendida a proposta. A proposta é atendida, mas cria-se um clima negativo de negociação entre as partes;

Exemplo >.....

- e) Uma das partes se mostra insatisfeita. Não se estabelece uma meta de tempo para que seja atendida a proposta. A proposta continua a ser tratada na próxima reunião.

Exemplo >.....

- f) Uma das partes fica insatisfeita, Não se estabelece uma meta de tempo para que seja atendida a proposta. O problema não é resolvido;

Exemplo >.....

- g) A franqueadora procura ser condescendente e dá um prazo maior para que a norma seja cumprida e ou auxilia o franqueado para que ele cumpra a norma;

Exemplo >.....

- h) O franqueado explica o porquê do não cumprimento da norma e pede que a franqueadora seja condescendente, dando-lhe um prazo ou pedindo-lhe um auxílio para o cumprimento da norma.

Exemplo >.....

- i) Outra relação se estabelece. Descreva-a e exemplifique

- 4) (Pergunta fechada + comentário) Em sua opinião, a maioria dos desafios enfrentados pelas franquias devem ser resolvidos por quais agentes?

- a) Pelo Franqueado
- b) Pela Franqueadora
- c) Pelo Franqueado e empregados
- d) Pelo franqueado e franqueadora
- e) Nenhuma das anteriores

Explique a alternativa assinalada e descreva, em sua opinião, quais os principais desafios enfrentados pela franquia.

.....

- 5) (Pergunta fechada + comentário) Em sua opinião, o apoio dado pela franqueadora aos franqueados visando a superação dos principais desafios enfrentados por eles, tem trazido soluções satisfatórias que podem ser replicadas em outras unidades de franquias?

() Sim () Não () Em parte.

Explique sua resposta exemplificando-a

- 6) (Pergunta aberta) Se a partir de agora, a responsabilidade pela gestão de toda a rede de franquia ficasse sob o comando de uma comissão formada por representantes dos franqueados e da franqueadora, e você fizesse parte dessa comissão, quais poderiam ser os principais benefícios nessa mudança na cultura organizacional. Quais poderiam ser as principais consequências negativas. Explique.

- 7) (Pergunta aberta) A partir de sua resposta da questão anterior, como você imagina que seriam percebidas as mudanças por parte do cliente final?

1.2) Perfil dos Entrevistados

Perfil do Gestor da Franquia 1

Mestre em Marketing, ex consultor de negócios de franquias. Franqueado desta rede há mais de 7 anos. Tem ótima noção de empreendedorismo e mostra-se um líder eficaz. É presidente da comissão de franqueados da rede de franquias na qual é franqueado. Tem 12 mil clientes cadastrados em sua unidade de franquia.

Perfil do Gestor da Franquia 2

Administradora de Empresas. Empreendedora. Há 4 anos é franqueada. Já teve outros negócios bem sucedidos. Está abrindo a segunda unidade de franquia.

Perfil do Gestor 1 da Franqueadora

Gestora da área financeira e do sistema de controles (software)

Perfil do Gestor 2 da Franqueadora

Gestora de novas unidades de franquia, Gestora de Operações, Seleção de pessoal para as unidades de franquias, Responsável pelos treinamentos e acompanhamento de novos profissionais.

1.3) Respostas dos Gestores

1ª) Papéis do franqueador

Resposta do Gestor da Franquia 1:

- a) Zelar para que o franqueado tenha lucro
- b) Pesquisar sempre por produtos/serviços inovadores
- c) Manter um relacionamento de transparência com o franqueado

Resposta do Gestor da Franquia 2:

- a) Dar respaldo durante a instalação e início do funcionamento da unidade de franquia
- b) Auxílio no início da gestão e em caso de mudança
- c) Acompanhar as lojas para garantir a padronização e o sucesso por igual das unidades de franquia

Resposta do Gestor 1 da Franqueadora

- a) Know-How da administração/negócio
- b) Orientação sobre a contratação de profissionais
- c) Campanhas de Marketing da rede

Resposta do Gestor 2 da Franqueadora

- a) Treinamento para que o franqueado conheça o que é a franquia (suporte);
- b) Auditoria permanente;
- c) Planejamento e testes de novos produtos e serviços antes de implantar em toda a rede

2ª) Papel do franqueado

Resposta do Gestor da Franquia 1:

- a) Trabalhar firme para fazer o negócio crescer
- b) Seguir orientações do franqueador e discutir quando tiver dúvida
- c) Buscar bons profissionais, motivar, colocar metas e agir com lealdade com o franqueador

Resposta do Gestor da Franquia 2

- a) Respeitar as outras unidades franqueadas estabelecendo parcerias
- b) Cumprir os padrões do franqueador
- c) Se preocupar, estar presente no dia a dia do negócio

Resposta do Gestor 1 da Franqueadora

- a) Estar presente e participar da gestão do negócio
- b) Acompanhar o desempenho/evolução da unidade de franquia
- c) Fazer ações de divulgação/marketing

Resposta do Gestor 2 da Franqueadora

- a) Seguir o padrão de operações determinado pela franqueadora;
- b) Aceitação do planejamento realizado e apresentado pela franqueadora;
- c) Acatar as decisões da franqueadora

3º) Sobre o não cumprimento das normas**Resposta do Gestor da Franquia 1:**

O franqueado explica o porquê do não cumprimento da norma e pede que a franqueadora seja condescendente, dando-lhe um prazo ou pedindo-lhe um auxílio para o cumprimento da norma.

Exemplo:

“Em geral, as normas/ metas da franqueadora são cumpridas. Quando não são atendidas são discutidas diretamente com a franqueadora antecipadamente objetivando atingir a meta no prazo determinado. Caso não seja atingida, e feita uma relação onde as razões são explicadas e avaliadas, podendo-se alterar as metas/normas em um próximo período. Todavia, o mais importante é que se mantenha um nível adequado de transparência, cordialidade e efetividade na relação, buscando a melhoria contínua.”

Resposta do Gestor da Franquia 2

Resposta h) A relação entre franqueado e franqueadora flui melhor se for estabelecida uma parceria propriamente dita, onde em caso de problemas, tanto de um lado quanto de outro o diálogo é sempre a melhor opção.

Resposta do Gestor 1 da Franqueadora

h) Exemplo: Contratação de profissionais capacitados com o padrão Lady& Lord. Se houver reclamação de cliente com relação ao trabalho de algum profissional que tenha sido contratado diretamente pelo franqueado e não tenha passado pelos testes e avaliação, é obrigação do franqueado capacitar e substituir o profissional.

Resposta do Gestor 2 da Franqueadora

K - A situação é apresentada ao comitê formado por franqueador e franqueados. A decisão do comitê é soberana e a franqueadora aplica o que foi decidido e essa decisão passa a ser uma norma para outras situações equivalentes.

4º) Os desafios das franquias devem ser resolvidos por quem?**Resposta do Gestor da Franquia 1**

“Pelo franqueado e pela franqueadora

O Sistema de franquia pressupõe parceria. Assim sendo, os desafios devem sempre ser resolvidos buscando-se um denominador comum que pode ser observado pelo desempenho da rede. Neste sentido, a interação, o diálogo constante entre franqueados e franqueador é vital para a sobrevivência do negócio.”

Resposta do Gestor da Franquia 2

A maioria dos desafios devem ser enfrentados pelo franqueado e franqueadora. Por um lado, a franqueadora detém um know-how que muitas vezes o franqueado ainda não domina. Por outro lado, a opinião e as sugestões dos franqueados devem ser considerados, pois estão no dia a dia das atividades com seus clientes finais.

Resposta do Gestor 1 da Franqueadora

Pelo franqueado – Muitas vezes o franqueado por optar pelo negócio franquia esquece que deve continuar sendo um empreendedor como em qualquer outro negócio. Ele deve estar presente na unidade de franquia fazendo a gestão adequada para que tenha sucesso. Uma grande marca de franquia tem seu poder/força no nome, mas nem por isso dispensa a administração do franqueado.

Resposta do Gestor 2 da Franqueadora

Pela franqueadora e pelo franqueado. Dependendo do problema a decisão é tomada em conjunto e sempre a prioridade é seguir o padrão previamente estipulado.

5º) O apoio da franqueadora aos franqueados trazem soluções replicáveis?**Resposta do Gestor da Franquia 1**

“Sim. Há bom relacionamento e troca constante de informações que permite que pontos negativos essenciais sejam estudados e debatidos individualmente (franqueador/franqueado) ou coletivamente (franqueador/franqueados). O importante é debater de forma aberta, transparente, para que as soluções venham da maneira mais rápida e eficiente possível.”

Resposta do Gestor da Franquia 2

Em parte. Exemplo: Ouve uma situação na área de marketing da franqueadora, o profissional responsável não cumpria suas tarefas adequadamente, atrasava no cumprimento dos prazos e outras demandas não eram atendidas. A franqueadora teve que resolver alguns outros pontos antes de solucionar a situação.

Resposta do Gestor 1 da Franqueadora

Sim. Exemplos : Foi criado um painel eletrônico e um sistema de senhas para controle do atendimento das manicures. Isso possibilitou o melhor atendimento ao cliente final Esse modelo será replicado nas outras unidades de franquias.

Resposta do Gestor 2 da Franqueadora

Sim. Todas as decisões de superação de desafios são replicadas em toda a rede.

6º) Gestão da rede por uma comissão de franqueadora /franqueados, benefícios na mudança organizacional.**Resposta do Gestor da Franquia 1**

Sim, Outros – Inovação constante de produtos e serviços.”

Resposta do Gestor da Franquia 2

Questões para a promoção da inovação: Aumento de Eficácia nos sistemas de controle – Software, Parceria na superação de desafios.

Resposta do Gestor 1 da Franqueadora

A inovação deveria ser na cultura organizacional.

Resposta do Gestor 2 da Franqueadora

Sim. Mudança na cultura organizacional. Aumento da Colaboração entre franqueados/franqueadora. Aumento da Eficácia nos sistemas de controle (software). Aprendizado contínuo conjunto (franqueadora e franqueados). Melhoria das estratégias operacionais. Parceria para a superação de desafios. Melhor Comunicação em toda a rede (franqueadora e franqueados). Objetivos e Metas Conjuntos (toda a rede). Processos simplificados

7º) Como o cliente final perceberia a mudança ?**Resposta do Gestor da Franquia 1**

Qualquer ponto positivo ou negativo é sempre fácil e rapidamente percebido pelo cliente. Para a nossa unidade de franquia, a crítica, a reclamação, a sugestão, são pontos sempre bem acolhidos. Buscamos a correção dos fatores e a melhoria constante da qualidade. Por isso é importante manter sempre um bom entrosamento entre franqueado e franqueador para em sintonia fina tratarmos da resolução rápida desses problemas.”

Resposta do Gestor da Franquia 2

O sistema precisa ser melhorado. Precisa mais controle de estoque, agendamento de horário. O sistema deveria ter mais abertura para o cadastro e coleta de informações qualitativas dos clientes. Se houvesse isso, o atendimento ao cliente final poderia ser mais personalizado e ele perceberia de imediato.

Resposta do Gestor 1 da Franqueadora

Com a mudança na cultura organizacional, principalmente no que se refere aos profissionais que atendem os clientes finais nas unidades de franquia. Esses profissionais empresários (são Micro empreendedores individuais ou seja, donos de seu próprio negócio), muitas vezes, esquecem do seu negócio. Não percebem que tem que manter o bom atendimento aos clientes estando ou não vinculados a uma franquia. O cliente final procura a franquia buscando a segurança e a qualidade do atendimento. A partir do momento que o profissional de beleza não cumpre o horário e não atende bem, ele passa a ser uma ameaça à credibilidade da franquia, além de perder os seus próprios clientes.

Resposta do Gestor 2 da Franqueadora

A percepção por parte do cliente final seria imediata. O cliente final desta rede de franquias já está habituado às mudanças apresentadas a ele.

APÊNDICE 2

CrITÉRIOS de Desenvolvimento da Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS)

A RBS desenvolvida para esta pesquisa ocorreu no período entre os meses de Março de 2013 e Agosto de 2014. Iniciou-se esta RBS a partir da identificação de pesquisas que foram realizadas no setor de franquias e que tivessem utilizado os conceitos de Design Thinking e ou Investigação Apreciativa.

Os *Strings* de busca utilizados foram: Franquia, *Franchising*, Design, Design de Serviços, Design Thinking, Colaboração e Investigação Apreciativa.

Os critérios de inclusão foram determinados a partir dos seguintes filtros:

- Artigos que tivessem sido publicados em periódicos nacionais e internacionais a partir de 2008;
- Descarte dos artigos que tratassem do tema franquia exclusivamente pelo aspecto jurídico;
- Publicações que dessem ênfase às relações humanas nas franquias;
- Pesquisas que tratassem dos aspectos colaborativos em projetos e serviços;
- Pesquisas que tratassem do tema Design Thinking em contextos empresariais e de gestão;
- Pesquisas que utilizavam os conceitos da Investigação Apreciativa em empresas brasileiras;
- Publicações que utilizavam o Design de Serviços com ênfase nos aspectos de gestão;
- Publicações que tratassem do tema Design de forma mais ampla.

Os critérios de qualificação das publicações escolhidas envolveram a credibilidade do periódico, a quantidade de vezes que foi citado em pesquisas e a qualidade das referências bibliográficas.

O tema de pesquisa desta dissertação é de certa forma inusitado, portanto foi necessária a realização de uma consistente RBS para que se verificasse junto às bases de dados os temas abordados anteriormente por outros pesquisadores.

As pesquisas encontradas foram importantes para fundamentar os conceitos propostos nesta dissertação. Sem os quais não haveria possibilidade de se propor uma ferramenta e, se ainda fosse possível, esta não seria percebida com o propósito que se apresenta. Uma ênfase deve ser dada ao fato de que não foram encontradas pesquisas envolvendo ao mesmo tempo os temas: Design Thinking, Investigação Apreiativa e Franquia (ou franchising).