

Stakeholders e seus relacionamentos em unidades franqueadas do ramo alimentício: Estratégias de influência e criação de valor**ANANDA SILVA SINGH**

UFPR

a.singh@uol.com.br

EDUARDO DE-CARLI

Universidade Federal do Paraná - UFPR

eduardodecarli@ufpr.br

ANA BEATRIZ MURILLO OVIEDO

Universidad Nacional de Costa Rica

ana.murillo.oviedo@una.cr



STAKEHOLDERS E SEUS RELACIONAMENTOS EM UNIDADES FRANQUEADAS DO RAMO ALIMENTÍCIO: ESTRATÉGIAS DE INFLUÊNCIA E CRIAÇÃO DE VALOR

Resumo

O sistema de franquias, considerado por muitos autores como sendo empreendimentos, vem sendo cada vez mais utilizado como uma fonte alternativa para a alta de desemprego ocasionalmente acentuada do país. Desse modo, crescimento deste sistema torna imprescindível a compreensão de fatores que possam levá-lo ao sucesso, sendo um deles o estreitamento do relacionamento que estabelecem com seus *stakeholders*. A compreensão dos interesses destes atores sociais bem como da influência que exercem sobre o empreendimento contribui para orientar as ações e estratégias do empreendedor, o auxiliando a usufruir da potencial criação de valor obtida a partir desses relacionamentos. Frente a tal perspectiva, este trabalho insere-se neste contexto ao analisar as estratégias de influência dos *stakeholders* e a criação de valor nas unidades franqueadas do ramo alimentício, localizadas na cidade de Uberlândia/MG. Para tal, é realizado um estudo de caso, sendo que os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas e analisados através da Análise de Conteúdo. Os resultados mostram quem são os *stakeholders*, suas estratégias de influência e a dependência que as unidades estudadas possuem para com eles. Ainda, mostram as maneiras pelas quais os *stakeholders* criam e usufruem de valor proveniente de seus relacionamentos com as unidades franqueadas.

Palavras-chave: *stakeholders*, unidades franqueadas, empreendedorismo, estratégias de influência, criação de valor

Abstract

The franchise system, considered by many authors as enterprises or business ventures, is being more and more used as an alternative to the high rates of unemployment occasionally increasing in our country. The growth of this system makes it necessary to understand factors that may lead the enterprise to success, being one of these factors, tightening relationships with its stakeholders. Understanding stakeholders' interests, as well as their influence over the enterprise helps orient the entrepreneur's actions and decisions, assisting him to benefit from potential value creation from these relationships. In this context, this work intends to analyze the strategies of influence of stakeholders and value creation in franchising units from food segment, located in the city of Uberlândia / MG. To do so, a case study was conducted, data were collected from semi-structured interviews and analyzed through content analysis. The results showed who the stakeholders are, their strategies of influence and the dependence these units hold with their stakeholders. The results also showed the different possible ways through which stakeholders create and benefit from value creation from their relationships with the franchising units studied in this research.

Keywords: stakeholder, franchising, entrepreneurship, strategies of influence, value creation.



1 Introdução

A abordagem da Teoria dos *Stakeholders* ou dos Grupos de Interesses voltada para estratégia surgiu em meados dos anos 1980, com o intuito de tentar suprir a deficiência das estruturas tradicionais de estratégia, que não estavam ajudando os gerentes a desenvolver novas direções estratégicas nem a criar novas oportunidades no meio de tantas mudanças (Freeman & McVea, 2000).

A análise dessa abordagem, ou seja, do relacionamento de empreendimentos diversos (sejam estes, pequenas, médias ou grandes empresas, cooperativas, dentre outros) com seus *stakeholders*, bem como os benefícios que podem ser obtidos a partir destas parcerias, tem se tornado assunto relevante na literatura relacionada a esta temática (Freitas & Hoffmann, 2012; Hoffmann, Procopiak Filho, & Rossetto, 2008; Pavão & Rossetto, 2013; Phan, Butler, & Lee, 1996).

Dentro deste contexto, alguns estudos têm contribuído para a compreensão das relações existentes entre *stakeholders* e estratégia. Hillman e Keim (2001) apontam que um indício do aumento do capital de acionistas está em melhorar a relação com *stakeholders*, sejam eles clientes, fornecedores ou funcionários. Autores como Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Metcalfe (1998) complementam que não só os acionistas devem ter seus interesses atendidos e usufruir da criação de valor, mas sim todos os demais grupos de interesses de uma organização.

Dada a importância de estudos sobre o tema e do relacionamento entre a organização e seu grupo de interesses, possibilita-se conhecer e compreender os interesses dos *stakeholders*, a dependência que possuem para com as unidades com as quais se relacionam e, conseqüentemente, a influência que exercem sobre as mesmas, a fim de levar estes fatores em consideração durante o planejamento e execução das operações de curto e longo prazo. Dessa forma, poderá ocorrer, inclusive, a possibilidade de geração de valor a partir dos relacionamentos existentes entre as unidades de análise e seus grupos de interesses.

Ao se relacionar, as partes interagentes podem vir a desenvolver-se mutuamente, a gerar benefícios para ambas e, conseqüentemente, manterem-se ativas no mercado. Um exemplo desse tipo de relacionamento pode estar nas franquias. As franquias são um dos tipos de empreendimentos que merecem destaque por apresentarem crescimento, apesar do encolhimento da economia no ano de 2016 (Lima, 2016). De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2016), o setor cresceu 9,2% no primeiro trimestre do ano de 2016 e isso se deu principalmente porque, com o desemprego em alta, muitas pessoas optaram por abrir negócios próprios.

Nessa perspectiva, dado que a franquia apresenta maior segurança ao empreendedor, por já ser um negócio testado e por já possuir uma reputação, este cenário também se vê presente na cidade de Uberlândia, na qual a maioria dos investidores de *franchising* são pessoas que deixam seus empregos atuais para investir em unidades franqueadas. Diante deste contexto, observou-se no ano de 2016 um crescimento de 9,2% do setor de franquias, com um faturamento correspondente a R\$31,3 bilhões (Serifa Comunicação Integrada, 2016).

Segundo Belafonte (2016), o setor alimentício é o que mais se destaca dentre todos os segmentos de franquias na cidade de Uberlândia, correspondendo a 21% do total na região, seguido dos setores de negócios, serviços e outros varejos – que correspondem a 15% do total– e do esporte, saúde e beleza, que totalizam 13% das franquias de Uberlândia. Dada a importância local deste segmento, encontra-se nele a motivação para definir as unidades de análise deste trabalho: unidades franqueadas do ramo alimentício da cidade de Uberlândia.

Diante deste contexto, o presente trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: De que forma ocorre a relação entre unidades franqueadas do ramo alimentício,



localizadas na cidade de Uberlândia/MG, e seus *stakeholders* para o sucesso da organização, a partir das estratégias de influência que exercem sobre elas e da criação de valor usufruído pelos mesmos e pelas unidades franqueadas.

Sendo assim, o objetivo do presente trabalho consiste em verificar quais são as estratégias de influência exercidas pelos *stakeholders* sobre as unidades franqueadas nas quais estão envolvidos e de que forma se dá a criação de valor dos *stakeholders* para com as unidades, e vice-versa. Para auxiliar o cumprimento deste objetivo, o trabalho possui como objetivos específicos: identificar quem são os *stakeholders* das unidades estudadas, quais são seus interesses e quais são os métodos que utilizam para atingi-los.

Para responder à questão de pesquisa, este artigo encontra-se estruturado em quatro seções, além da presente introdução: referencial teórico, contendo conceitos relevantes referentes ao empreendedorismo, *franchising*, criação de valor e influência dos *stakeholders* na organização; procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise dos dados; análise dos resultados encontrados e conclusão, contendo as considerações finais do trabalho, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 Referencial teórico

2.1 Empreendedorismo e o *franchising*

Empreender é “criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal” (Hisrich & Peters, 2004, p. 29). Há quatro aspectos básicos que um empreendedor deve compreender: (1) o empreendedor deve criar algo que tenha valor para ele e para o público-consumidor para o qual o empreendimento é desenvolvido; (2) o empreendedor deve dispender tempo e esforços suficientes para a criação do empreendimento e também que o mesmo seja possível de ser operacionalizado; (3) o empreendedor deve ter consciência dos riscos aos quais poderá estar susceptível; e (4) existem recompensas – independência, satisfação pessoal, recompensa financeira - as quais serão desfrutadas pelo empreendedor, em casos de sucesso total ou parcial do empreendimento (Peres, 2009).

Apesar de, por um lado, o *franchising* não ser associado ao empreendedorismo, principalmente pelo fato de imitar um formato de sucesso já existente (Kaufmann & Dantb, 1999), por outro, o ato de franquear uma empresa consiste como um ato empreendedor (Hoy & Shane, 1998; Tuunanen, Hoy, Torikka, & Hyrsky, 2005). Isto se dá por conta de a franquia depender de dois empreendedores para ter sucesso – o franqueador e o franqueado – (Shane & Hoy, 1996) e também pelo fato do *franchising* possuir várias características similares às do empreendedorismo, tais quais a criação de novos negócios e o fato de estar sempre buscando novas oportunidades (Falbea, Dandridge, & Kumarc, 1998).

Ainda corroborando com os autores que defendem a franquia como sendo um empreendimento, sob a perspectiva estratégica, o franqueador agrega valor ao franqueado através de aspectos como: marca, tecnologia, análise do local de implantação da unidade e um sistema pronto de negócios. Ademais, o franqueado também agrega valor ao sistema de franquias a partir da criação de estratégias e de soluções para problemas existentes (Phan et al., 1996). Desta forma, considerou-se esta perspectiva da franquia, para fins de estudo no presente trabalho.



2.2 Stakeholders: conceitos e sua influencia nas organizacoes

O termo *stakeholder* pode ser definido como sendo “qualquer grupo ou individuo que e afetado por ou pode afetar o alcance dos objetivos de uma organizacao” (Freeman & McVea, 2000, p. 4). Ainda, para Mitroff e Linstone (1993) *stakeholders* sao quaisquer individuos, grupos, organizacoes, instituicoes que podem tanto afetar como serem afetadas pelas politicas de um individuo, grupo, organizacao ou instituicao.

Segundo Frooman (1999), nos estudos relacionados a identificacao dos *stakeholders*, tres questoes gerais devem ser explicadas: (1) quem eles sao, (2) o que eles querem e, (3) como eles estao agindo (meios) para atingir seus objetivos. Alsos, Hytti e Ljunggren (2011) observaram, em um estudo de caso, que muitas vezes o que os *stakeholders* querem resulta na necessidade de equilibrar um conjunto complexo de metas conflitantes. As expectativas dos *stakeholders* sao interdependentes, devendo a gestao escolher solucoes subotimas, com o intuito de balancear e atender a expectativas diversas.

Ainda, para Frooman (1999), no que diz respeito ao que os *stakeholders* realizam para alcançar seus objetivos, existem duas abordagens que auxiliam a compreensao de como os atores sociais influenciam na formacao de estrategias e que devem ser consideradas na analise: (1) os tipos de estrategias utilizadas por eles para influenciar a organizacao e (2) os fatores determinantes na escolha.

Além disso, para o autor, há quatro tipos de estratégias de influência dos *stakeholders* sobre a organizacao, isto é, retencao direta, retencao indireta, uso direto e uso indireto, e quatro tipos de relacoes sobre recursos, como o poder do *stakeholders*, alta dependencia, baixa dependencia e poder da organizacao, como pode ser visualizado no quadro 1.

A organizacao depende do stakeholder?	O stakeholder e dependente da organizacao?	
	Não	Sim
Não	Indireta/ Retencao (Baixa dependencia)	Indireta/ uso (Poder da organizacao)
Sim	Direta/ Retencao (Poder do stakeholder)	Direta/ uso (Alta dependencia)

Quadro 1 - Relacao de dependencia do stakeholder e da organizacao.

Fonte: Adaptado de Frooman (1999).

O modelo representado pelo quadro 1 possibilita a analise das estrategias de influencia dos *stakeholders*, conciliando conceitos da Teoria dos *Stakeholders*, que engloba os relacionamentos de empreendimentos diversos (Freitas & Hoffmann, 2012; Pavao & Rossetto, 2013) com conceitos da Teoria da Dependencia de Recursos, que engloba aspectos referentes ao comportamento das organizacoes e o seu contexto (Pfeffer & Salancik, 1978). Tem como objetivo identificar qual tipo de influencia estrategica e possivel se observar, a partir da relacao entre a organizacao e seus *stakeholders*, na busca pelos recursos que estes ultimos tem a oferecer (Pavao, Dalfovo, Escobar, & Rossetto, 2012).

A partir do Quadro 1 e possivel observar que, quando ha baixo nivel de dependencia da organizacao com o stakeholder, que se utiliza de estrategias de influencia indireta e de retencao de recursos; quando ha alto nivel de dependencia, utiliza-se de estrategias diretas e de uso. Ja quando o relacionamento entre stakeholder e organizacao e marcado pelo poder desta ultima, o stakeholder usara uma estrategia de influencia indireta e de uso; enquanto que, quando o relacionamento entre o stakeholder e a organizacao e marcado pelo poder do primeiro, este utilizara uma estrategia de influencia direta de retencao de recursos (Frooman,



1999). Ainda, é possível inferir que: (a) a estratégia direta corresponde àquela em que o *stakeholder* manipula o provimento de recursos; (b) a estratégia indireta ocorre quando dois ou mais *stakeholders* se associam, a fim de manipular o provimento de recursos – ainda que indiretamente -, influenciando as tomadas de decisão da empresa (Freitas & Souza, 2011).

A importância de se conhecer as estratégias de influência dos *stakeholders* para com a organização fornece uma possibilidade de obtenção de respostas às questões sobre quais ações os atores sociais poderão implementar para tentar alcançar o que almejam da organização (Frooman, 1999), isto é, em questão, as ações delineadas por empreendedores com vistas a delinear ações que beneficiem concomitantemente a organização e seus *stakeholders*.

Desse modo, o empreendedorismo implica em um processo de criação de valor pela combinação de recursos para explorar uma oportunidade e, considerando-se os *stakeholders* como sendo recursos humanos, é possível inferir que estes, combinados, representam potencial para agregar valor para a organização com a qual estão envolvidos (Kuratko, Morris, & Schindehutte, 2015; Roberts, Stevenson, Sahlman, Marshall, & Hamermesh, 1996).

Não raro, recursos são valiosos para que empresas aprimorem sua eficiência e eficácia para que a estratégia venha a evoluir (Barney, 1991). Conforme Prahalad e Ramaswamy (Prahalad & Ramaswamy, 2000, p. 169), o “valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências medidas pela comunidade” e os *stakeholders* podem contribuir direta e/ou indiretamente para as experiências individuais e coletivas, por isso podem contribuir para a criação de valor para as organizações com as quais estão envolvidos.

3 Metodologia

A pesquisa em questão caracteriza-se por possuir natureza descritiva, dado que os pesquisadores não interferiram nos fatos, tendo sido estes apenas analisados, classificados e interpretados (Raupp & Beuren, 2003) e possui abordagem qualitativa, vez que evita lidar com números e que aborda interpretações das realidades sociais dos fenômenos em questão, (Bauer & Gaskell, 2002), ou seja, das estratégias de influência e criação de valor por parte dos colaboradores e *stakeholders* das unidades franqueadas analisadas. Já quanto aos meios, utilizou-se o estudo de caso, visto que este permite a compreensão de fenômenos complexos (no caso, estratégias de influência dos *stakeholders* em relação às organizações e criação de valor), possibilitando uma análise em profundidade de assuntos que se deseja compreender (Yin, 2001).

Nesta pesquisa foram analisadas as duas unidades franqueadas (aqui chamadas de Unidade 1 e Unidade 2) de uma franquia alimentícia, localizadas na cidade de Uberlândia (MG). A escolha destes locais para se analisar os fenômenos desejados ocorreu devido à alimentação corresponder ao segmento de franquia que mais se destaca na cidade (representatividade de 21%) (Bittencourt Consultoria, 2016) e ao fato destes fenômenos carecerem de estudos atualizados na literatura.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, sendo realizada no primeiro semestre de 2017 com o empreendedor e *stakeholders* (definidos sob o ponto de vista do empreendedor) das franquias, totalizando 10 entrevistados: 01 profissional de cada nível (estratégico, tático e operacional) de cada unidade franqueada (total de 05 entrevistados, visto que o profissional de nível estratégico – empreendedor – é o mesmo para ambas unidades), 01 fornecedor (comum para ambas unidades) e 04 consumidores das unidades franqueadas (02 entrevistados de cada unidade).

Para análise do construto ‘estratégias de influência’ e para identificar quem são os *stakeholders* das unidades franqueadas, utilizou-se um roteiro semiestruturado específico para



identificar a percepção do gestor. A leitura do quadro 1 supracitado (Frooman, 1999) permitiu operacionalizar o roteiro de entrevista para levantamento das estratégias de influência dos *stakeholders* sobre as unidades franqueadas.

Para analisar os demais componentes das categorias estudadas, utilizou-se um roteiro específico para tal, destinado aos demais *stakeholders*, conforme aspectos identificados na literatura sobre os fenômenos estudados: os interesses dos *stakeholders* (Frooman, 1999; Alsos et al., 2011), métodos para atingir esses interesses – incluindo suas estratégias de influência – (Frooman, 1999) e criação de valor (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Metcalfe, 1998; Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Os profissionais entrevistados foram denominados de acordo com os seguintes códigos:

Tabela 1: Códigos utilizados para cada *stakeholder* entrevistado.

Profissional entrevistado	Código utilizado na apresentação dos resultados
Empreendedor (tanto da Unidade 1 quanto da 2)	Empreendedor
Profissional de nível estratégico da Unidade 1	Estratégico 1
Profissional de nível estratégico da Unidade 2	Estratégico 2
Profissional de nível tático da Unidade 1	Tático 1
Profissional de nível tático da Unidade 2	Tático 2
Profissional de nível operacional da Unidade 1	Operacional 1
Profissional de nível operacional da Unidade 2	Operacional 2
Fornecedor (tanto da Unidade 1 quanto da Unidade 2)	Fornecedor
Consumidores da Unidade 1	Consumidor 1.1 / Consumidor 1.2
Consumidores da Unidade 2	Consumidor 2.1 / Consumidor 2.2

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Os dados foram apresentados e, em seguida, analisados a partir da técnica da análise de conteúdo (Bardin, 1977), sob a perspectiva das seguintes categorias definidas *à priori* à coleta de dados: (1) *Stakeholders* (componentes: quem são, seus interesses e métodos para atingi-los), (2) *Stakeholders* e suas estratégias de influência na organização, e (3) *Stakeholders* e a criação de valor.

4 Análise dos resultados

4.1 Caracterização das unidades franqueadas estudadas

As unidades franqueadas foram criadas em 2012 (Unidade 1) e em 2014 (Unidade 2), a partir da identificação – através de pesquisas de mercado – de desejo dos potenciais consumidores pelo tipo de comida ofertada pela franquia, na cidade de Uberlândia (MG). Outro motivo impulsionador para a criação das unidades franqueadas foi seu potencial de retorno financeiro. Cabe destacar que, atualmente, ambas possuem 15 colaboradores cada e funcionam de segunda a domingo, das 10h até as 22h.

Nessa perspectiva, tem-se que tais unidades franqueadas podem ser consideradas um empreendimento (Hoy & Shane, 1998; Tuunanen et al., 2005), pois dispenderam tempo e esforço (elaboração de plano de negócios, de pesquisas de mercado), recursos financeiros e conhecimento (recursos próprios do proprietário e graduação do mesmo em área de conhecimento correlata) para que os empreendimentos fossem operacionalizados.

Além disso, os empreendimentos e o empreendedor estiveram susceptíveis a riscos (fechamento do estabelecimento no qual as unidades franqueadas se encontram localizadas, risco dos clientes não gostarem do padrão de produto oferecido, estrutura oferecida pelo estabelecimento não ser adequada para a operação, dentre outros) e a recompensas para o



empreendedor (independência, satisfação pessoal ao poder lidar com pessoas e contribuir para que realizem seus sonhos) e para o próprio negócio (retorno esperado para sua continuidade), possuindo os aspectos que caracterizam uma franquia, conforme aponta Peres (2009). Frente a tais aspectos, a seguir, delinea-se quem são os *stakeholders* e sua importância na relação de negócios.

Nas Unidades 1 e 2 aqui estudadas foram analisados aspectos referentes aos seus *stakeholders*, com o intuito de identificá-los, avaliar seus interesses e estratégias de influência, além da criação de valor usufruída por eles e pelas organizações, decorrente de seu relacionamento.

4.2 *Stakeholders*: quem são, seus interesses e meios para atingi-los

Nesta categoria analisou-se quem são os *stakeholders* das unidades franqueadas estudadas, o que almejam e como estão agindo para atingir seus objetivos (Frooman, 1999). Foi possível identificar os *stakeholders* das unidades franqueadas: a franqueadora, os fornecedores (tanto os qualificados, ou seja, os que já passaram por um crivo de qualidade e podem fornecer para a unidade franqueada, quanto os homologados, ou seja, os que possuem todos os crivos necessários para que possam fornecer de acordo com as prerrogativas da unidade franqueadora), os clientes, a vigilância sanitária, o estabelecimento no qual a unidade franqueada se encontra localizada, o sindicato, os gestores (gerente e coordenador) e os demais funcionários (chefe de cozinha, chefe de cozinha especializada, cozinheiro, cozinheiro especializado, auxiliar de limpeza, auxiliar de cozinha e auxiliar de cozinha especializada).

Observou-se, também, que as expectativas dos *stakeholders* (Frooman, 1999) são bastante diversificadas (Alsos et al., 2011): reconhecimento (Tático 1), atender o cliente com excelência (Fornecedor), crescimento profissional (Tático 2 e Operacional 1): “*Minhas expectativas, crescer... e quem sabe, abrir meu próprio negócio*” (Operacional 1) e aprendizado (Tático 2, Operacional 1 e Operacional 2): “*Aprender, me especializar nessa área*” (Operacional 2); “*Aqui a gente aprende a lidar com o público, um pouquinho de cada coisa*” (Operacional 1).

Já os principais interesses da maioria dos consumidores entrevistados (Consumidor 1.2, Consumidor 2.1, Consumidor 2.2) consistem em obter comida a preço justo e de qualidade. Estes resultados vão ao encontro do apontado por Alsos et al. (2011), que afirma que aquilo que os *stakeholders* querem resulta num conjunto complexo de metas conflitantes, que devem ser gerenciadas com soluções sub-ótimas para tentar atender às suas expectativas.

No que concerne aos meios que os *stakeholders* utilizam para atingir seus objetivos, foram apontados: a assiduidade, a boa convivência e a disponibilidade, o estreitamento do relacionamento fornecedor-cliente e a busca de conhecimento para conseguir o aprendizado. Ainda, outros meios que contribuem para atingirem os seus objetivos correspondem às estratégias de influência – abordadas a seguir – que os mesmos podem exercer para com a organização.

4.3 *Stakeholders* e suas estratégias de influência na organização

A relação de dependência existente entre a organização e seus *stakeholders* foi identificada a partir do modelo de Frooman (1999) e das entrevistas realizadas com os gestores das unidades franqueadas. A relação existente nas unidades estudadas foi a seguinte:



A organização depende do stakeholder?	O stakeholder é dependente da organização?	
	Não	Sim
Não	Fornecedor qualificado Gerente Coordenador Chefe de cozinha Cozinheiro Auxiliares (cozinha, cozinha especializada e limpeza)	
Sim	Sindicato Vigilância sanitária Cliente Chefe especializado de cozinha	Franqueadora Fornecedor homologado

Quadro 2 - Relação de dependência entre *stakeholder* e organização.

Fonte: Adaptado de Frooman (1999), a partir dos dados coletados.

A partir das relações de dependência entre a organização e seus *stakeholders* é possível, de acordo com a matriz de Frooman (1999), identificar as possíveis estratégias utilizadas pelos *stakeholders*. No quadro 2 observa-se que os *stakeholders* que têm alta dependência da organização são a franqueadora, por possuir alto grau de controle sobre a franqueada ao ditar regras e padrões que deve seguir, como a estrutura formal, ingredientes a serem utilizados, além dos fornecedores homologados, pois as unidades franqueadas devem comprar alguns produtos apenas deles, não tendo flexibilidade de compra-los de outros fornecedores.

É notável a alta relação de dependência entre o fornecedor homologado e as unidades franqueadas: “*O que procuramos é tornar o cliente parte do nosso negócio*” (F12). Assim, estes *stakeholders* adotam uma estratégia direta e de uso de recursos ao se relacionarem com a franqueada. Confirma-se, portanto, o que Frooman (1999) aponta, quando afirma que a estratégia direta é aquela em que o *stakeholder* manipula o fornecimento de recursos para uma organização (como faz o fornecedor homologado); e a estratégia de uso é aquela na qual ele busca impor condições às organizações no fornecimento de recursos (como faz a franqueadora).

No que diz respeito aos *stakeholders* que adotam uma estratégia indireta (quando relacionam-se com outro com o intuito de manipular o fornecimento de recursos) e de retenção de recursos (cessam o fornecimento de recursos com intenção de mudar certo comportamento em uma organização) para com a franqueadora, encontram-se os fornecedores qualificados (não possuem contrato fixo com a franqueada e não são constantes opções na seleção da mesma), o gerente, coordenador, chefe de cozinha, cozinheiro e auxiliares (são facilmente substituíveis). Todos estes *stakeholders* devem se relacionar com outros, caso queiram manipular o fornecimento de recursos para a organização (Frooman, 1999), visto que, isolados, não possuem poder suficiente para tal.

Em contrapartida, a organização apresenta alta dependência de seus clientes, pois estes ditam o padrão, nível de serviço e qualidade de produtos que esperam; do sindicato e da vigilância sanitária, pois trabalham com o intuito de defender os interesses e direitos dos colaboradores e garantia da qualidade e higiene dos produtos; e do chefe especializado de cozinha, devido à dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada para a especialidade para a qual o mesmo é contratado.

Entretanto, estes *stakeholders* não dependem da organização, pois possuem outras opções (como a concorrência e outros locais para trabalhar, quando se trata dos clientes e do chefe de cozinha, respectivamente) e outros estabelecimentos com os quais trabalham (no caso do sindicato e da vigilância sanitária). Sendo assim, visto que, apesar de não serem



dependentes das unidades, estes *stakeholders* detêm poder em relação à franqueada e manipulam o fornecimento de recursos à organização, devido à mesma possuir alto grau de dependência para com eles.

A partir destes resultados, pode-se inferir que a dependência excessiva de algum ator social pode não ser benéfica para a organização, dado que qualquer falha que este *stakeholders* possa vir a ter poderá impactar de forma significativa e negativa na organização com a qual se relaciona.

4.4 *Stakeholders* e a criação de valor

Observou-se, nas entrevistas, que as unidades franqueadas agregam valor para a franqueadora, a partir da criação de estratégias e de soluções para problemas existentes (Phan et al., 1996):

[...] a franqueada tem experiência do dia-a-dia, ela mostra para a franqueadora a necessidade do cliente... A franqueadora elabora até mesmo novos cardápios de acordo com a preferência dos consumidores das unidades franqueadas, passadas a ela pelas unidades franqueadas (**Empreendedor**).

A nossa loja agrega muito para o nome da franquía, tanto na questão de vendas, de coordenação, de higiene, de padrão (**Tático 2**).

Não só a franqueadora tem seu valor agregado a partir de relacionamentos dos *stakeholders* com as organizações estudadas. Concordando com Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995) e Metcalfe (1998), os próprios *stakeholders* também usufruem da criação de valor proveniente do estreitamento do seu relacionamento com as unidades franqueadas:

Aprendi a agir em grupo..., eu não tinha essa habilidade. Aprendi aqui a conversar, a dar ideias (**Operacional 2**).

Tanto os fornecedores quanto os entregadores falam que aqui é a melhor loja, porque o empreendedor chama eles pra tomar café com a gente, fala pra eles pegarem algo para comer [...] se ele tiver troco no bolso, ele troca pro vizinho quando ele pede, pra não deixar ele passar necessidade... quando vem algum cliente e faz alguma reclamação, ele faz questão de ir lá na mesa, sentar com a pessoa, conversar, perguntar de que jeito ele gosta do prato, e não cobra... (**Tático 2**)

Tem um fornecedor homologado, que vem e fala “preciso bater meta”, o empreendedor fala “pode pegar” (a quantidade faltante para o fornecedor atingir a meta dele) ... mesmo que a gente não esteja precisando daquela quantidade. Tem uns fornecedores que não entregam sábado e domingo, mas se a gente estiver precisando de algo, eles pegam o carro deles e trazem pra gente mesmo nesses dias (**Tático 2**).

Observa-se, a partir das falas dos entrevistados, que o empreendedor busca estreitar seu relacionamento com os fornecedores, confirmando a relação de parceria, previamente exposta em fala do fornecedor. Ainda, observa-se também a criação de valor para a unidade franqueada, através de sugestões fornecidas pelos *stakeholders* às unidades franqueadas, sendo estas feitas de diversas formas:

Apresento quando me pedem alguma sugestão por meio daquelas pesquisas de satisfação (**Consumidor 2.2**).

[...] a cada novidade de produto e ideias, nós compartilhamos com o franqueado através de reunião e apresentação da novidade, e com isso recebemos sempre o *feedback* seja ele positivo ou não. Esse relacionamento esclarece um pouco sobre a nossa ideia de termos parceiros e não apenas clientes (**Fornecedor**).

A gente sempre dá sim. [...] E eles dão essa abertura pra gente expor as ideias. Damos as ideias no dia-a-dia, às vezes chegamos na gerente e damos alguma ideia, a



gente tem muita conversa, tanto com o grupo de funcionários quanto com os donos (**Operacional 1**).

Destaca-se a abertura dada pelos gestores Tático 1, Tático 2 e Empreendedor para que os funcionários desenvolvam ideias e sugestões no dia-a-dia (visto que o Empreendedor 1.2 se encontra presente nas unidades franqueadas com frequência):

No dia a dia, no café da manhã, porque na hora do café da manhã senta todo mundo, inclusive o Empreendedor, todos os dias. Nisso, a gente já conversa... O Empreendedor é super aberto a ideias... qualquer coisa que você pensar, você chega e conversa com o Empreendedor se quiser mudar de horário, ela faz de tudo pra mudar... eles deixam os meninos escolher seus horários entre si (manhã-tarde), eles só têm que avisar os coordenadores, gerentes e donos (**Tático 2**).

Observou-se que as unidades franqueadas agregam valor para a franqueadora, e que os *stakeholders* também usufruem da criação de valor (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Metcalfe, 1998; Prahalad & Ramaswamy, 2000) proveniente de seu relacionamento com as unidades franqueadas. Ademais, observou-se a proximidade entre o empreendedor e seus colaboradores e fornecedores, contribuindo para relacionamentos de parceria entre eles (Barney, 1996).

Dessa forma, pode-se inferir que o estreitamento do relacionamento das unidades franqueadas com seus *stakeholders* pode gerar frutos positivos para tanto para o negócio quanto para os atores sociais a ele relacionados, através da geração de valor. Ainda, o perfil do empreendedor das unidades franqueadas aqui analisadas mostrou-se aberto a novas ideias e sugestões, o que torna essa atividade frequente entre os colaboradores das unidades e, conseqüentemente, contribui para sua maior participação e proximidade no processo de gestão dos negócios. Isso favorece a geração de ideias e sugestões de melhorias, contribuindo para agregar valor ao empreendimento.

5 Considerações finais

Diante de cenários representados por uma economia instável, investir em franquias vem se mostrando uma das alternativas para aqueles que desejam fugir da alta do desemprego. Entretanto, a abertura de negócios próprios demanda conhecer aspectos do negócio que possuem potencial de contribuição para o sucesso do mesmo, tal qual a criação de valor que pode ser obtida a partir do relacionamento destes empreendimentos com seus grupos de interesses. Ademais, conhecer o grau de dependência que cada unidade franqueada possui com cada *stakeholder* e, conseqüentemente, as estratégias de influência que estes exercem sobre elas contribui para elaborar e direcionar ações e estratégias que atendam não só aos interesses das organizações, como também dos demais grupos de interessados, fortalecendo assim os laços entre os atores que constituem a rede e até mesmo obtendo vantagens a partir do estreitamento destes relacionamentos.

Dessa maneira, o objetivo geral deste trabalho inseriu-se neste contexto, analisando as estratégias de influência e criação de valor obtida a partir dos relacionamentos de duas unidades franqueadas do ramo alimentício com seus *stakeholders*, especificamente na cidade de Uberlândia-MG.

Dado que a literatura carece de estudos atualizados que tratam desta temática, a principal contribuição teórica deste trabalho reside em apresentar dados empíricos que evidenciam, na prática, como ocorrem essas estratégias de influência e criação de valor, a partir do relacionamento das unidades franqueadas aqui analisadas com seus *stakeholders*.



Os resultados obtidos apresentam também contribuições gerenciais, visto que a identificação do grau de dependência dos *stakeholders* com as organizações e a relação direta que possuem com a influência que exercem sobre as mesmas contribui para orientar ações e planejamentos estratégicos referentes ao empreendimento. A partir disto, pode-se inferir que organizações devem evitar a dependência excessiva de determinados parceiros, a fim de que eventuais falhas nos mesmos gerem grandes impactos negativos em suas operações.

Observou-se ainda que o perfil do empreendedor contribui para a participação dos colaboradores no processo de gestão do empreendimento e sua consequente criação de valor, através de contribuições para a unidade franqueada (como as sugestões e ideias que eventualmente dão ao empreendedor a respeito de melhorias na operação, por exemplo). Ademais, observou-se que o estreitamento de relacionamentos contribui para a criação de valor para o empreendimento, dado que foi possível observar congruência da mesma com os dados evidenciados empiricamente.

Apesar de tais contribuições e do cumprimento do objetivo proposto, o presente estudo apresentou algumas limitações. A primeira delas consiste na análise de um caso único, o que não possibilita generalização dos resultados. Para tanto, sugere-se que sejam realizadas pesquisas similares em outras unidades franqueadas, do mesmo ramo e de ramos diferentes, para que sejam identificados pontos de convergência e de divergência entre as organizações estudadas e para que seja possível obter resultados passíveis de generalização.

Dado que não foram ouvidos todos os *stakeholders* identificados (como as pessoas jurídicas, por exemplo, devido à dificuldade de adesão), sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de entrevistas com os demais grupos de interesses, com o intuito de verificar suas percepções. Outra sugestão de trabalhos futuros reside em realizar análises comparativas com unidades de outros segmentos de franquias com significativo *market-share* (por exemplo, esporte, beleza, lazer), a fim de identificar similaridades e diferenças nos aspectos aqui estudados (estratégias de influência e criação de valor).

Diante dos resultados apresentados, observou-se que os *stakeholders* das unidades franqueadas de fato contribuem para a criação de valor tanto para as unidades, quanto para a franqueadora, e a forma como as estratégias de influência impactam as ações das organizações estudadas. Assim, espera-se ter contribuído para o desenvolvimento do tema em questão.

Referências

- ABF, A. B. de F. (2016). Franchising cresce 7,6%, mas sente impacto do cenário econômico. Retrieved August 20, 2017, from <http://www.abf.com.br/franchising-crece-76-mas-sente-impacto-do-cenario-economico/>
- Alsos, G. A., Hytti, U., & Ljunggren, E. (2011). Stakeholder theory approach to technology incubators. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(6), 607–625. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13552551111174693>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading: AddisonWesley Publishing Company.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Belafonte, C. (2016). Uberlândia registra crescimento de 8% no número de franquias.



- Retrieved August 12, 2017, from <http://www.correiodeuberlandia.com.br/cidade-e-regiao/uberlandia-registra-crescimento-de-8-no-numero-de-franquias/>
- Bittencourt Consultoria. (2016). Uberlândia tem Mercado promissor para franquias. Retrieved February 19, 2016, from <http://www.bittencourtconsultoria.com.br/noticias/uberlandia-tem-mercado-promissor-para-franquias.html>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/20/1/65.abstract>
- Falbea, C. M., Dandridge, T. C., & Kumarc, A. (1998). The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of Business Venturing*, 14, 125–140. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000992>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2000). A stakeholder approach to strategic management. In *Handbook of strategic management* (pp. 189–207). Oxford: Blackwell Publishing.
- Freitas, C. A., & Hoffmann, V. E. (2012). A percepção das estratégias de influência dos stakeholders e sua relação com a estratégia genérica: estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte catarinense. *Brazilian Business Review*, 9(2), 1–25. Retrieved from <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7526/a-percepcao-das-estrategias-de-influencias-dos-stakeholders-e-sua-relacao-com-a-estrategia-generica--estudo-de-caso-em-pequenas-empresas-comerciais-do-litoral-norte-catarinense>
- Freitas, C. A., & Souza, S. C. de. (2011). A influência dos stakeholders na elaboração da estratégia em pequenas empresas. *REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia*, 4(1), 77–89. Retrieved from <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/rebrae?dd1=5691&dd99=view&dd98=pb>
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191–205. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/259074?seq=1#page_scan_tab_contents
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139. Retrieved from [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266\(200101\)22:2%3C125::AID-SMJ150%3E3.0.CO;2-H/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266(200101)22:2%3C125::AID-SMJ150%3E3.0.CO;2-H/abstract)
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo* (5^a). Porto Alegre: Bookman.
- Hoffmann, V. E., Procopiak Filho, J. A., & Rossetto, C. R. (2008). As estratégias de influência dos stakeholders na organização da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú - SC. *Ambiente Construído*, 8(3), 21–35.
- Hoy, F., & Shane, S. (1998). Franchising as an entrepreneurial venture form. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 91–94. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000645>
- Kaufmann, P. J., & Dantb, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 5–16. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000955>
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, 45(1), 1–13. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-015-9627-3>
- Lima, D. I. (2016). Na contramão da economia, franquia cresce com fama de negócio seguro. Retrieved August 20, 2017, from <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/06/1780585-na-contramao-da-economia-franquia-cresce-com-fama-de-negocio-seguro.shtml>
- Metcalf, C. E. (1998). The stakeholder corporation. *Journal of Business Ethics*, 7(1), 30–36.



- Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8608.00083/abstract>
- Mitroff, I. I., & Linstone, H. A. (1993). *The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking*. Oxford University Press.
- Pavão, Y. M. P., Dalfovo, M. S., Escobar, M. A. R., & Rossetto, C. R. (2012). A influência dos stakeholders no ambiente estratégico de uma cooperativa de crédito: efeitos da munificência. *Revista de Ciências Da Administração*, 14(34), 24–38. Retrieved from <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n34p24>
- Pavão, Y. M. P., & Rossetto, C. R. (2013). Os stakeholders no processo de formação da estratégia de empresas cooperativadas. In *Anais do VI Encontro de Estudos em Estratégia*. Bento Gonçalves (RS): Anpad. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es383.pdf>
- Peres, T. G. (2009). *A importância do empreendedorismo e o sistema de franquias: o caso de uma rede de fast-food*. Instituto Universitário de Lisboa. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/1679>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. (Harper & Row, Ed.). Palo Alto: Stanford University Press.
- Phan, P. H., Butler, J. E., & Lee, S. H. (1996). Crossing Mother: Entrepreneur-Franchisees' attempts to reduce franchisor influence. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 379–402. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269600050X>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79–87. Retrieved from <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In M. Beuren (Ed.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Roberts, M., Stevenson, H., Sahlman, W., Marshall, P., & Hamermesh, R. (1996). *New Business Ventures And The Entrepreneur*. Chicago: Irwin Publishing.
- Serifa Comunicação Integrada. (2016). Franquia é um nicho para quem quer aplicar dinheiro de rescisão trabalhista ou poupança. Retrieved August 20, 2017, from <http://www.serifacomunicacao.com.br/release/franquia-e-um-nicho-para-quem-quer-aplicar-dinheiro-de-rescisao-trabalhista-ou-poupanca/>
- Shane, S. A., & Hoy, F. (1996). Franchising: a gateway to cooperative entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 11, 325–327.
- Tuunanen, M., Hoy, F., Torikka, J., & Hyrsky, K. (2005). *Franchising as an entrepreneurial activity – a contemporary policy perspective*. Budapest. Retrieved from https://emnet.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/conf_EMNet/2005/papers/TuunanenHoyTorikkaHyrsky.pdf
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2ª). Porto Alegre: Bookman.