

Acompanhamento do Planejamento Estratégico de uma Panificadora na Região dos Campos Gerais para a implantação de um sistema de Franquias

Sérgio Ditekun (UTFPR – Ponta Grossa) sditekun@yahoo.com.br
João Luiz Kovaleski (UTFPR – Ponta Grossa) kovaleski@utfpr.edu.br

Resumo:

O atual mundo dos negócios tem se mostrado cada vez mais competitivo obrigando os empresários a buscar alternativas inovadoras na sua gestão. Muitos deles encontraram o caminho da sobrevivência oferecendo franquias de suas marcas. Neste contexto o presente artigo tem por objetivo estudar um *case* de uma pequena empresa do setor de panificação situada na região dos Campos Gerais que escolheu o caminho da oferta de uma franquia da panificadora. Esta análise visou descrever como o planejamento estratégico está sendo desenvolvido e quais estão sendo os passos para o sucesso da implantação da franquia. A pesquisa foi realizada através de estudo de caso e pesquisa bibliográfica, sendo a mesma classificada de acordo com sua natureza como aplicada, de abordagem qualitativa e quanto aos objetivos descritiva. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a observação *in loco* enquanto as decisões eram tomadas. Os resultados demonstram estar sendo satisfatórios, visto o empresário estar tomando os devidos cuidados e mantendo rigorosamente o planejamento estratégico adotado. Os processos de realização das ações estão sendo implantados com vistas de conclusão em julho de 2015.

Palavras chave: Sobrevivência, Planejamento Estratégico, Transferência de Tecnologia, Franquias.

Follow up through the strategic planning of a bread factory in the region of Campos Gerais for the implantation of a franchising system

Abstract

The current business world has been shown to be increasingly competitive forcing companies to look for innovative alternatives in its management. Many of them find their way to survival offering franchises. In this context, the present article aims to study a case of a small company in the sector of bakery located in the region of Campos Gerais that chose to offer a franchise of the bread factory. This analysis aimed to describe how the strategic plan is being developed and identify the steps for a successful application of the franchise. The survey was conducted via a case study and bibliographical research, being classified according to its nature as applied, qualitative approach and descriptive for its objective. The instrument used for data collecting was in loco observation while decisions were taken. The results are showing to be satisfactory, as the company is taking proper care and keeping the adopted strategic planning strictly. The actions are still in process and might be concluded by July 2015.

Key words: Survival, Strategic Planning, Technology Transfer, Franchising.

1. Introdução

Com o advento da globalização moderna, a partir do século XX, as empresas viram-se cada vez mais obrigadas a atualizar seus métodos produtivos, capacitar sua mão de obra, diminuir retrabalhos de produção, eliminar desperdícios, entregar um produto/serviço de maior valor agregado aos consumidores através das inovações criadas no ambiente produtivo, com vistas a melhorar sua competitividade no mercado. Por tanto, elas estão se especializando ainda mais quando o assunto é planejamento estratégico e transferência de tecnologia.

Países em desenvolvimento só conseguiram melhorar suas condições econômicas quando passaram a ter acesso aos novos métodos de produção aplicados em países avançados tecnologicamente. Estas transferências tecnológicas se consolidaram como uma das principais fontes de inovação nestes países tornando-os cada vez mais produtivos e competitivos. Kovaleski (2004, p.6) comenta que “os investimentos com tecnologia e pessoal são compensados com o aumento da competitividade das empresas, permitindo-lhes que tenham uma estratégia mais agressiva na conquista de novos mercados”.

Os acessos a estas tecnologias podem ocorrer sob várias formas; através da participação em eventos, feiras, seminários, acordos comerciais entre países, parceria com fornecedores, parceiros de negócios, espionagem industrial, pirataria, entre outros. Os resultados destas interações, provocam naturalmente as inovações no ambiente organizacional e mercadológico. Estes acessos constituem-se como um elemento indispensável ao planejamento, desenvolvimento, identificação, avaliação e seleção de tecnologias, gerando inovação tecnológica, negociação, aquisição, contratação ou venda de tecnologia, através da transferência de tecnologia, entre organizações, setores e países (RODRIGUEZ, 2012; PORTER, 1995).

Para o sucesso de implantação destas novas tecnologias, o fator pessoal representa um peso expressivo. Em razão disso, estas pessoas precisam estar cientes do seu papel no processo de inovação, ter perfil inovador e estar em um ambiente organizacional adequado que propicie as melhorias necessárias. Nóbrega (2009) destaca algumas características que estimula o perfil dos inovadores nos países desenvolvidos e que podem ser desenvolvidos também aqui no Brasil junto aos empresários. Entre as características deste perfil estão: alta dose de confiança nas relações pessoais, liderança pragmática, meritocracia, transparência e inovação. Estas iniciativas que estimulam o perfil dos inovadores nos países desenvolvidos, só é possível ser aplicada aqui no Brasil quando uma decisão é tomada pela alta direção das organizações aqui estabelecidas. Em se tratando de um país, esta iniciativa parte de um plano de governo.

Freitas; Martins e Souza (2006), discursam a respeito do processo de tomada de decisões como um processo de análise e escolha entre várias alternativas possíveis para uma solução. No Brasil há incentivo à inovação como forma de torná-lo mais competitivo através de leis específicas, como é o caso da Lei da Inovação nº 10.973 / 2004. Esta lei afeta diretamente as empresas brasileiras, visto serem elas as responsáveis pela produção em uma nação, conseqüentemente tornando-as mais competitivas frente aos demais países.

Neste contexto, o planejamento estratégico é de grande importância, tanto para países quanto para empresas saírem do atraso tecnológico e melhorarem seus processos produtivos. Isso envolve a tomada de decisão: comprar produtos/serviços prontos para consumo ou desenvolver tecnologias próprias para melhorar a qualidade, a produtividade e a competitividade? Este questionamento permite que o país e as empresas mantenham-se em constante movimento, adaptando-se continuamente ao mercado através de novas tecnologias e novas maneiras de gerir um negócio, sendo estas desenvolvidas na própria empresa ou transferidas para dentro do

ambiente organizacional. De acordo com BARBOSA (2009) para manter-se à frente dos demais concorrentes se faz necessário somar as novas tecnologias adquiridas com o conhecimento já existente na organização e aperfeiçoá-lo, sem que a concorrência possa copiar, criando portanto um diferencial competitivo.

Um dos caminhos para a empresa ser produtiva e competitiva se dá através de um bom planejamento com vistas às inovações. Para tanto se faz necessário a elaboração do planejamento estratégico nas empresas e que envolvam as pessoas no processo da melhoria contínua. Ditkun (2013, pg.16) criou um significado para a palavra inovação: “Inevitável Necessidade de se Obter Vantagem Altamente Competitiva no Ambiente Organizacional”. O autor comenta que para as empresas conseguirem esta vantagem competitiva precisará envolver as pessoas no planejamento estratégico como forma de conseguir delas as inovações para torná-las mais competitivas. “As pessoas nessas empresas, são as portadoras de conhecimentos e, portanto, a fonte de vantagem competitiva” (GEUS, 1999, pg. 5).

O objetivo deste artigo é estudar um *case* de uma pequena empresa do setor de panificação, situada na região dos Campos Gerais, que decidiu inovar sua maneira de gestão. Foi escolhido o caminho da oferta de uma franquia da panificadora. Esta análise visa descrever como o planejamento estratégico está sendo desenvolvido.

2. Conceituando Tecnologia

Tecnologia, competitividade, criatividade, inovação, liderança, vantagem competitiva, geração de valor. Estas e outras expressões tornaram-se mais acentuadas entre as propostas governamentais, viraram assuntos de grandes discussões em bancos universitários e tornou-se uma necessidade latente no meio empresarial.

Nas últimas duas décadas o Brasil tem despertado para a inovação na sua forma de gestão com o objetivo de colocar o país no *ranking* de competitividade mundial. A inovação tecnológica é uma das maneiras para encontrar soluções que impactem positivamente na competitividade das empresas, conseqüentemente do Brasil.

A percepção que um leigo tem ao ouvir a palavra tecnologia é a de que está se referindo somente a equipamentos eletrônicos ou algo difícil de ser concebido. Talvez ele tenha razão em pensar desta maneira, pois o investimento brasileiro em P&D focava em apenas um setor da economia, o de informática. Em 1991 foi criada a Lei da Informática Nº 8.248 que trouxe uma série de benefícios tributários para as empresas do setor como abatimento de 80% sobre o IPI. Por esta razão, iniciaremos com alguns conceitos sobre tecnologia para quebrar alguns paradigmas estabelecidos referente ao assunto em questão.

O termo “tecnologia”, tem origem na revolução industrial no final do Século XVIII. A palavra em si significa muito mais do que um *hardware* ou uma ferramenta. Coelho (2006) afirma que tecnologia é a ciência e a técnica transformada em mercadoria. Pelo desejo das empresas em melhorar sua produtividade e competitividade, faz com que elas apliquem novas formas de produção ou gerir um negócio de maneira mais efetiva.

Mas não são os objetos em si que são “a Tecnologia”. Eles são produtos da Tecnologia, ou seja, os resultados decorrentes de uma rede de relações humanas e não humanas (reúne aspectos organizacionais, técnicos, sociais e culturais) que faz com que os objetos se materializem e adquiram relevância e valor. (LINSINGEN, 2007, p.15)

Com a concorrência cada vez mais em alta, quanto mais valor agregado no produto/serviço for

oferecido, maior será a vantagem competitiva da empresa. Esta vantagem ocorre devido ao avanço tecnológico desenvolvido ou adquirido por ela. Allarakhia e Walsh (2011) afirmam: “o desenvolvimento tecnológico é cada vez mais impulsionado pelo avanço do mercado.” Para Reis (2004), tecnologia corresponde a um acervo de conhecimentos de uma sociedade fundamentada nos métodos e conhecimentos científicos, estabelecendo domínio dos materiais e processos úteis à produção.

Em busca pelas melhorias na produtividade e competitividade, as empresas se valem de inúmeras estratégias para conseguir alcançar seus objetivos. A transferência tecnológica é uma delas. Muitas dessas transferências podem ser conseguidas de várias formas como já comentado anteriormente: através da participação em eventos, feiras, seminários, acordos comerciais entre países, parceria com fornecedores, parceiros de negócios, espionagem industrial, pirataria, entre outros. Esta busca pelas melhores práticas, em transformar insumos em produtos acabados ou encontrar novas maneiras de gerir um negócio é o desafio constante dos gerentes organizacionais. Mas para obter sucesso na adoção destas novas tecnologias e integrá-las em seus processos a empresa deve reter novas habilidades e / ou atualizar o nível de habilidade de sua força de trabalho existente (BOOTHBY et al, 2010; SUNG; GIBSON, 2005).

Quando um produto ou serviço é melhorado, oferecido ao mercado e produz retornos financeiros, significa que houve uma inovação. É importante ressaltar que este sucesso é devido ao resultado da gestão e competência das pessoas que compõe a empresa. Quando as pessoas são competentes no planejamento e na execução, estas empresas se tornam ainda mais competitivas, aumentando seu *market share* e neutralizando a concorrência. Alguns indicadores podem demonstrar esta assertividade através de medições no volume de vendas, na rentabilidade, produtividade, satisfação dos clientes, etc.

A adoção por ferramentas que propiciem uma leitura mais confiável do mercado faz com que uma empresa destaque-se mais do que outras e desenvolva o seu diferencial competitivo. Estas ferramentas permitem uma avaliação mais detalhada do macro e microambiente. O planejamento estratégico é uma delas, sendo que para o sucesso do mesmo, é fundamental que sejam envolvidas as pessoas “chaves” para o bom andamento das ações.

Toda organização que oferece produtos/serviços tem por objetivo estabelecer-se e manter-se no mercado. Por esta razão, adaptar-se ao ambiente que está inserida passa a ser um desafio para muitas delas. A aquisição ou adoção de novas tecnologias permite que a empresa permaneça inovando sua forma de fazer. Mas como saber a hora de mudar? Empresas que souberam o momento de rever seus processos, produtos ou serviços e sua maneira de gerir o negócio, conseguiram permanecer no mercado por anos consecutivos.

É possível perceber que tecnologia é mais do que apenas produtos voltados a área de informática. “O ponto focal de uso do termo tecnologia se concentra nos produtos, nos processos, nos equipamentos e nas operações. Ou seja, quanto maior o valor agregado tecnológico em um produto e/ou processo, maior a capacidade tecnológica da organização que configura esse resultado SILVA(2002)”.

3. Tornando-se uma empresa centenária

O sonho de quem abre uma empresa é a de permanecer por muitos anos no mercado e que as próximas gerações deem continuidade ao empreendimento iniciado. Ninguém abre um negócio pensando em fechar, por isso, a sua facilidade em adaptar-se ao meio em que está inserida, permite maiores chances de sobrevivência. Atualmente há no Brasil e no exterior várias

organizações que estão há anos no mercado e demonstram que vieram para permanecer. Como sobreviveram? Como adaptaram-se e como foram seus processos de mudanças? O que estas empresas, com anos de atuação têm em comum? Neste artigo são apresentados exemplos de duas empresas que tornaram-se centenárias. Uma de origem estrangeira e outra de origem brasileira.

Sobreviver no mundo corporativo requer muita habilidade gerencial e um sentido muito aguçado por parte dos gerentes para perceberem a hora de mudar o rumo dos negócios. Casos como o grupo Royal Dutch/Shell (holdings de uma empresa Inglesa e outra Holandesa) e Sul América (brasileira) são dois exemplos de longevidade. O primeiro está no mercado desde 1890 (fundação inglesa) e iniciaram seus empreendimentos vendendo querosene para lamparinas do Extremo Oriente. O nome Shell, que significa conchas em inglês, surgiu, porque neste local onde negociavam seus produtos, as conchas do mar eram consideradas dinheiro. A partir de 1970, o grupo resolveu diversificar seus produtos e em novos segmentos de mercado como o metalúrgico e energia nuclear. A iniciativa de diversificar surgiu quando havia uma especulação sobre a oferta de petróleo no mundo. As projeções eram de que nas próximas três ou quatro décadas o produto se esgotaria. Perceber o que estava acontecendo à sua volta foi um catalizador para este grupo buscar novas tecnologias.

Outro grupo que está sobrevivendo há mais de cem anos é o Sul América (brasileira). Fundada em 1913 como companhia de seguros terrestres, marítimos e de acidentes, conta hoje com um leque de opções que atende diversos tipos de clientes oferecendo produtos que vão desde seguros automotivos a serviços odontológicos. Esta percepção de que era possível oferecer outros tipos de produtos/serviços fez com que tornasse uma das maiores seguradoras da América latina.

Ao estudar estas e outras histórias de empresas que sobreviveram e ainda sobrevivem no mercado, é possível perceber que existe algo em comum entre elas. Sensibilidade ao ambiente de mercado. Os gestores destas empresas centenárias tinham a capacidade de manter um pé no presente e outro no futuro sempre se perguntando qual seria a próxima tendência que influenciaria o comportamento das pessoas e do mercado. Então se preparavam para atendê-las pro ativamente. De acordo com Geus (1999) há quatro fatores comuns nas empresas longevas:

1. Empresas longevas eram sensíveis ao ambiente. Quer tivessem construído suas fortunas com base no conhecimento (como inovações tecnológicas da DuPont) ou em recursos naturais (como o acesso da Hudson Bay Company às peles das florestas canadenses), elas permaneciam em harmonia com o mundo à sua volta.
2. Empresas longevas eram coesas e dotadas de um forte senso de identidade. Não importava a extensão de sua diversificação: seus funcionários (e, por vezes até seus fornecedores) sentiam que eram todos parte de uma só entidade.
3. Empresas longevas eram tolerantes...evitavam exercer qualquer controle centralizado sobre as tentativas de diversificar a empresa.
4. Empresas longevas eram conservadoras nas finanças; eram frugais e não arriscavam gratuitamente seu capital.

Percebe-se que as preocupações eram bem definidas e não estavam centradas na maximização da riqueza ou nos lucros dos acionistas. Pensamentos como estes levam as organizações a planejarem o futuro das organizações e estarem atentas ao ambiente que as cerca. Prahalad e Hamel (1990) entendem o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de perceber e integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização. O lucro dos acionistas são as consequências de uma efetiva gestão sustentável que analisa suas possibilidades de sobrevivência.

Para estas empresas não basta apenas ficarem atentas ao ambiente se não fizessem nada em suas

organizações; Manter um ambiente de trabalho amistoso permite o comprometimento de seus funcionários, bem como com os fornecedores para que sugiram e desenvolvam novas formas de fazer um produto/serviço. O modelo de gestão é descentralizado permitindo que novos projetos fossem sendo desenvolvidos à medida que as pessoas da organização percebessem uma oportunidade de negócio. Assumir a empresa como do próprio funcionário é conseguir criar um ambiente empreendedor. Funcionários que tem liberdade para desenvolver seus próprios projetos e levá-los adiante, paralelo às suas atividades é considerado pela literatura como funcionários intraempreendedores.

O termo intraempreendedor apareceu na década de 1980 pelo consultor de administração Gifford Pinchot III, o qual diz que “ter boas ideias não é o ponto mais difícil no processo de inovação. O verdadeiro desafio é transformar essas ideias em realidades rentáveis, tarefa que exige que empregados se comportem como empreendedores”.

Por fim, empresas longevas possuem muito bem desenvolvido seus planejamentos financeiros. Sua gestão permite criar controles eficazes de custos e desperdícios para poder aplicar seu capital de forma consciente naquilo que interessa para o crescimento da empresa.

Nenhuma empresa consegue chegar tão longe se não houver um bom planejamento estratégico. Muitas delas, para se perpetuarem no mercado, estão ingressando nos negócios de franquias. Este é um caminho que organizações de sucesso encontraram para ganhar mercados e posicionar suas marcas no mercado. Mas o que são franquias e por que os empresários passaram a adotar este objetivo no seu planejamento estratégico?

4. Franquias como forma estratégica de sobrevivência

As franquias estão em grande crescimento no mundo dos negócios e são definidas por PLA (2001, p.17) como “um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços. Estabelece que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, *know how* e marca, mediante uma contraprestação financeira”.

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising – ABF, o Brasil está em 6º lugar de unidades franqueadas, ficando atrás dos EUA, China, Coréia do Sul, Japão e Filipinas. O relatório também aponta que de todas as franquias existentes no Brasil, 92,4% são genuinamente brasileiras e 7,6% delas atuam no exterior. No site da ABF os associados divulgam o número de unidades das franquias. Eles ao se associarem, recebem uma senha pessoal e intransferível para fazer a atualização dos dados.

Uma das vantagens do sistema de franquias é o fortalecimento da marca de maneira mais acelerada. O empreendedor não precisa fazer o investimento na montagem de uma nova filial. Ele vai ter a ajuda dos franqueados para tornar seu negócio presente e conhecido em outras regiões.

Até a data da pesquisa, os números de empresas que oferecem franquias eram estes apresentados na tabela 01.

Classificação	Rede	Segmento	Total de Unidades
1ª	CORREIOS	Negócios, Serviços e Conveniência	7440
2ª	O BOTICÁRIO	Cosméticos e Perfumaria	3635
3ª	COLCHÕES ORTOBOM	Móveis, Decoração e Presentes	1843
4ª	MCDONALD'S	Alimentação	1756
5ª	CACAU SHOW	Bebidas, Cafés, Doces, Salgados e Sorvetes	1612
6ª	KUMON	Educação e Treinamento	1593
7ª	SUBWAY	Alimentação	1578
8ª	AM PM MINI MARKET	Negócios, Serviços e Conveniência	1565
9ª	WIZARD IDIOMAS	Escolas de Idiomas	1264
10ª	JET OIL	Serviços Automotivos	1235
11ª	BOB'S	Alimentação	1058
12ª	ESCOLAS FISK	Escolas de Idiomas	1002
13ª	HOKEN	Beleza, Saúde, Farmácias e Produtos Naturais	896
14ª	BR MANIA	Negócios, Serviços e Conveniência	867
15ª	CVC BRASIL	Hotelaria e Turismo	832
16ª	DIA%	Negócios, Serviços e Conveniência	713
17ª	ÓTICAS DINIZ	Bijuterias, Joias e Óculos	711
18ª	CCAA	Escolas de Idiomas	695
19ª	ÓTICAS CAROL	Bijuterias, Joias e Óculos	650
20ª	CHILLI BEANS	Acessórios Pessoais, Calçados e Tênis	636
21ª	PREPARA CURSOS PROFISSIONALIZANTES	Educação e Treinamento	633
22ª	HERING STORE	Vestuário	610
23ª	CNA	Escolas de Idiomas	589
24ª	SEGURALTA - BOLSA DE SEGUROS	Negócios, Serviços e Conveniência	565
25ª	DOCTOR RESOLVE	Negócios, Serviços e Conveniência	550

Fonte: ABF, 2014

Tabela 01 – Número de estabelecimentos franqueados segundo a Associação Brasileira de Franchising – ABF

Pelos dados acima mencionados o número de empresas que abrem franquias é de número considerado. A vantagem em trabalhar com franquias é que o empresário interessado já inicia seu negócio com uma marca conhecida no mercado, com isso suas chances de sucesso são maiores, pois os riscos de estudos de mercado, estudo da logística, estudos de implantação, entre outros caberá ao franqueador. O franqueado poderá sair prejudicado em casos do franqueador não cumprir com o acordado em contrato. Por esta razão, o empresário que deseja abrir franquias deve estar ciente de suas responsabilidades e dedicar-se profundamente ao planejamento estratégico antes de optar por esta estratégia de oferecer franquias, uma vez que é a sua marca que estará em jogo.

A seguir será apresentado um case de uma pequena empresa do ramo de panificação situada na região dos Campos Gerais que percebeu esta necessidade de abrir franquias como forma de manter-se competitiva no mercado. Enquanto o empresário fazia o seu planejamento estratégico surgiu a ideia da implantação de uma franquia. Apesar do empresário participar de uma associação, suas ações estão sendo executadas de maneira individual.

4. Metodologia

Lakatos e Markoni (2007, p. 15) afirmam que pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui o caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. O presente artigo é de natureza aplicada na qual se tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais. Zanella (2009) ainda cita que, segundo Trujillo; Ferrari (1982, p. 171) enfatizam

que “[...] não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para compreensão teórica de certos setores do conhecimento”. A pesquisa é considerada descritiva, pois, de acordo com Cervo e Bervian (2007) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulação. A pesquisa pode ser considerada ainda como bibliográfica, pois segundo os autores essa procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas, dentre outras, em artigos, livros, dissertações e teses.

Para coleta de dados foi utilizada a observação *in loco* enquanto as decisões eram tomadas pelo empresário da panificadora. Nos resultados e discussões serão descritos os passos das ações levantadas no planejamento estratégico e o que foi feito até o momento.

5. Resultados e discussão

Os Campos Gerais são formados por vinte e seis municípios. A região possui uma infraestrutura que favorece a atração de novos empreendimentos e localiza-se em uma posição estratégica com proximidade da capital de Curitiba, do Porto de Paranaguá, do Aeroporto Afonso Pena, e dos principais centros comerciais, com acesso tanto por rodovias, quanto por ferrovias. Dentre os grandes investimentos ocorridos na região recentemente foram as instalações de empresas de grande porte como a DAFF (montadora de caminhões) em Ponta Grossa, a Klabin (fabricação de papel) em Ortigueira, a Cargill (beneficiamento de grãos) em Castro, a instalação da Ambev na região de Ponta Grossa, entre outras.

A panificadora em estudo, já se encontra há mais de vinte anos no mercado, sendo referência em qualidade e atendimento. Dentre as empresas de panificação da região, esta foi a primeira a perceber que o mercado à sua volta está mudando muito rápido com as instalações de novas fábricas e com o crescimento econômico da região. Conseqüentemente, novos potenciais clientes estão se instalando nessa região e quanto mais lojas espalhadas pela região, maiores serão as chances deste público buscar pelos seus serviços e produtos. Apesar da panificadora pertencer a uma associação, os mesmos são concorrentes entre si, mas mantêm um respeito mútuo e se unem para efetuar compras de matérias primas para conseguirem maiores descontos.

Essa panificadora se destaca pela sua capacidade de oferecer variedades de produtos e entregas de cestas de cafés da manhã, bem como atendimento de eventos festivos nas empresas da região. Estes requisitos foram considerados forças da panificadora e representam um grande diferencial competitivo.

O empresário da panificadora considera que o planejamento estratégico, deve ser encarado com muita seriedade, se de fato quiser permanecer no mercado. No quadro 1 estão definidos os passos levantados no planejamento estratégico até o momento, lembrando que os processos de realização das ações estão sendo implantados com vistas de conclusão em julho de 2015.

Passos	Atividades / Ações
1	Análise de mercado utilizando a análise swot.
2	Análise do estudo SEBRAE sobre os Campos Gerais
3	Análise das ameaças (5 forças de Porter)

4	Participar de feiras do ramo de panificação (European) - Conhecer novos processos e produtos
5	Participar de feiras do ramo de panificação (FIPAN) - Conhecer novos equipamentos para o setor panificação
6	Participar da feira e franquias das regiões Norte e Nordeste/2014
7	Escolher na região os lugares potenciais para sede das franquias
8	Planejar o layout e definir produtos a serem oferecidos
9	Tomar conhecimento da Lei de Franchising 8.955/94
10	Tomar conhecimento do Código Civil brasileiro (Lei 10.406/2002) - referente a franquias
11	Tomar conhecimento do CDC (Código de Defesa do Consumidor - Lei 8.087/90) - referente a franquias
12	Tomar conhecimento do projeto de lei que pretende tornar o modelo de franquia mais seguro, Lei 4319/08 que ainda se encontra em votação nas Casas Legislativas do Congresso Nacional e não tem previsão de ser aprovado
13	Cadastrar-se na Associação Brasileira de Franchising - suporte para cursos, palestras, etc.
14	Divulgar a Circular de Oferta de Franquia (COF)

Fonte: Autor (2014)

Quadro 1 – Passos delineados no planejamento estratégico para oferecer uma franquia

Após identificar suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, o empresário teve contato com um estudo realizado pelo SEBRAE (2000 a 2013) de Ponta Grossa e região. Este estudo demonstra o potencial de consumo da região, bem como o seu desenvolvimento econômico em ascensão. O objetivo deste estudo foi o de apontar as principais oportunidades para as MPEs (micro e pequenas empresas) da região, a partir dos investimentos das grandes empresas e identificar as necessidades de preparação destas MPEs para aproveitar este movimento econômico. De posse destes dados foi possível alimentar ainda mais a ideia de oferecer franquias.

Ao levantar as ameaças de mercado o empresário chegou à conclusão de que no momento não há concorrência ou outro tipo de ameaça que o venha a preocupá-lo visto ser a empresa dele a mais forte e procurada da região, tanto pelos seus clientes quanto por seus fornecedores.

Em janeiro de 2014 o empresário da panificadora visitou a feira European que ocorre bi anualmente em Paris na França. O evento atrai pessoas de várias partes do globo e é onde ocorrem as parcerias, trocas de informações bem como troca de experiências como outros empresários do setor e panificação. Além deste objetivo incluem-se conhecer as novas tendências mundiais e compreender como as panificadoras trabalham e quais produtos podem ser adotados no seu portfólio. Muitas novas ideias serão implantadas neste novo negócio de franquias.

Em julho de 2014, o empresário visitou uma feira de panificação que ocorreu na cidade de São Paulo – FIPAN - que ocorre anualmente. A FIPAN é a principal feira de negócios da indústria de panificação, confeitaria e de estabelecimentos que atuam no *food service* de modo geral aqui

no Brasil. Neste local, várias empresas do setor de panificação apresentaram novidades tecnológicas, como fornos e equipamentos de alto desempenho que permitem um rendimento e produtividade maior com menos desperdício. O empresário verificou quais equipamentos podem lhe ser úteis e que devem conter na sua franquia. Os próximos passos estão em andamento pelo empresário.

Os passos apresentados no Quadro 1 é uma representação, ou seja, uma “espinha dorsal” delimitada para que o empresário saiba quais serão as próximas ações a serem tomadas até chegar ao seu objetivo. Pode ser que no meio do processo apareça algo que não está contemplado nos passos levantados, mas isso não invalida o seu planejamento, pois uma das características do planejamento estratégico é não ser engessado, podendo ser alterado a qualquer momento de acordo com a dinâmica do mercado.

6. Conclusão

A busca pela sobrevivência das empresas as leva buscar novas formas de fazer a gestão dos negócios. Tornar-se uma empresa centenária requer muita gestão e visão de futuro por parte dos empresários. Esta forma de pensamento estratégico os leva a entrar em contato com novas tecnologias do exterior e no seu país de origem. A transferência de tecnologia é consequência desta pesquisa e vontade de crescer. Esta transferência de tecnologia pode ocorrer sob várias formas: através da participação em eventos, feiras, seminários, acordos comerciais entre países, parceria com fornecedores, parceiros de negócios, espionagem industrial, pirataria, entre outros. Encontrar a maneira ideal e responsável dependerá da visão de cada empresário e dos princípios e valores que ele traz consigo.

Percebe-se que um dos caminhos escolhidos por muitas empresas para manterem-se competitivas, ocorrem por meio do oferecimento de franquias que tem demonstrado um ramo em pleno crescimento no Brasil.

Empresas que se atentam para a inovação já descobriram que inovar deixou de ser uma escolha, mas uma necessidade. Esta afirmação corrobora com a visão de Ditkun (2013, p.16) de que inovação é uma “inevitável necessidade de se obter vantagem altamente competitiva no ambiente organizacional”.

Conclui-se que o empresário está no caminho certo pela busca da inovação do seu negócio. Como empresário responsável e cauteloso, está seguindo os passos delineados no planejamento estratégico o que permite diminuir consideravelmente os riscos deste novo empreendimento. O prazo definido para a conclusão e oferta da franquia está para ser em julho de 2015.

7. Referências

A história da SULAMÉRICA. Disponível em: <<http://portal.sulamericaseguros.com.br>>. Acesso em 08 jul. 2014.

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial.* São Paulo: Atlas, 1990.

ALLARAKHIA, Minna; WALSH, Steven. *Managing knowledge assets under conditions of radical change: the case of the pharmaceutical industry (2011).* TECHNOVATION, 31, 2011, 105-117.

BARBOSA, Antônio de Pádua Risolia. *A formação de competências para inovar através de processos de transferência de tecnologia: um estudo de caso.* 2009. 222 f. Tese (Doutorado em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Química, Rio de Janeiro, 2009.

BOOTHBY, Daniel; DUFOUR, Anik; TANG, Jianmin. *Technology adoption, training and productivity performance.* Research Policy, v. 39, n. 5, p. 650-661, 2010.

BRAGA JR, Edi; PIO, Marcello; ANTUNES, Adelaide. *O processo de transferência de tecnologia na indústria têxtil.* Journal of Technology Management & Innovation, v. 4, p. 125-133, 2009.

BRASIL. *Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004.*

BRASIL. *Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.*

CERVO Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, R. da. *Metodologia científica. 6. ed.* São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COELHO, France Maria Gontijo. *A arte das orientações técnicas no campo: concepções e métodos.* Viçosa, MG: Ed. UFV, 2005, 139p.

DITKUN, Sérgio. *Arrebatando Paradigmas: Um dos caminhos para conseguir a Sinergia entre pessoas nas Organizações.* 2. ed. São Paulo: All Print Editora, 2013.

GEUS, Arie de. *A empresa viva.* [Tradução de Lenke Peres]. Rio de Janeiro: Campus, São Paulo: Publifolha, 1999.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renné. *A estratégia do oceano azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante,* 10ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

KOVALESKI, João Luiz. *Coleta de dados e monitoramento de chão de fábrica na manufatura discreta – integração com as ferramentas de gestão.* In: Anais do XI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Bauru, 2004. CD-ROM.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia científica. 5. ed.* São Paulo: Atlas, 2007.

LINSINGEN, I.Von. *Perspectiva educacional CTS: aspectos de um campo em consolidação na América Latina.* Revista Ciência & Ensino, vol. 1, número especial, novembro de 2007. Disponível em: <<http://geo25.ige.unicamp.br/ojs/index.php>>. Acesso em 20 jun. de 2010.

NÓBREGA, Clemente. *Por que o Brasil é ruim de inovação?* Revista época Negócios, ed. 557, jan. 2009.

PINCHOT, Gifford. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.* São Paulo: Harbra, 1989.

PORTER, Michael Eugene. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 5. ed.* Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRÁ CARVALHO, Andriele de; MATOS, Eloiza Avila de; REIS, Dálcio Roberto dos. *Mecanismos de transferência de tecnologia do núcleo de Tecnologia da informação (NTI) para a região sudoeste do Paraná – Brasil.* Revista Gestão Industrial, v. 07, n. 04: p. 83-98, 2011. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/viewFile/1060/760>>. Acesso em 13 ago. 2014

PLA, DANIEL. *Tudo sobre franchising.* Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.* Rio de Janeiro: Campus, 1990.

REIS, Dálcio Roberto dos. *Gestão da Inovação Tecnológica. 2. ed.* Barueri, SP: Manole, 2008.

RODRIGUEZ, Sandra Lorena Fonseca; CASTELLANOS, Oscar Fernando; HERNANDEZ, Claudia Nelcy Jiménez. *Considerations for generating and implementing technological strategies.* Ingeniería e Investigación, v.32, n. 2, p.83-88, 2012.

SILVA, José Carlos Teixeira da. *Tecnologia: conceitos e dimensões.* XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002. Disponível em: < www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR80_0357.pdf>. Acesso em 30 ago. 2014.

SUNG, T. K.; GIBSON, D. V. *Knowledge and technology transfer: levels and key factors.* International Journal of Technology Management, v. 29, n. 3-4, p. 216-230, 2005.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. *Metodologia da pesquisa científica.* São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.* Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC, [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

WWW.PORTALDOFRANCHISING.COM.BR. *Setor de franquias cresceu 11,9% e faturou R\$ 115 bilhões em 2013, segundo ABF.* Disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/setor-de-franquias-cresceu-119-e-faturou-r-115-bilhoes-em-2013-segundo-abf>>. Acesso em: 29 ago. 2014.