

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DANIEL PAULO MORAES  
MURILO CARVALHO**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO FRANCHISING EM  
TEMPOS DE CRISE**

**VITÓRIA  
2016**

**DANIEL PAULO MORAES**  
**MURILO CARVALHO**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DO FRANCHISING EM  
TEMPOS DE CRISE**

Monografia apresentada à  
Universidade Federal do Espírito  
Santo – UFES, como requisito parcial  
para obtenção do título de Graduação  
em Engenharia de Produção, sob  
orientação do Professor Jorge Luiz  
dos Santos Júnior.

**VITÓRIA**  
**2016**

Monografia apresentada como requisito necessário para obtenção do título de Graduação no Curso de Engenharia de Produção. Qualquer citação atenderá as normas da ética científica.

---

**Daniel Paulo Moraes**

---

**Murilo Carvalho**

Monografia apresentada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Orientador Prof. Jorge Luiz dos Santos Júnior

---

1º Examinador o Professor Herbert Barbosa Carneiro

---

2º Examinador Paulo José Freitas

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor **Jorge Luiz dos Santos Junior** que nos orientou nesse trabalho com muita paciência e sabedoria, aumentando nossa gama de conhecimentos e sendo sempre muito solícito conosco. Obrigado por ter contribuído para nossa evolução.

Ao professor **Herbert Barbosa Carneiro** que sempre nos aconselhou ao longo desses cinco anos nos tratando como verdadeiros filhos. Obrigado pela sabedoria e por seus conselhos professor.

Aos membros do colegiado **Mariluce Milanesi e Júnior Correa** por toda a disposição em ter nos ajudado.

Ao professor **Tarcísio** que foi um grande mestre e um grande exemplo que vamos levar para a vida toda.

A **Rita de Cássia Paulo da Silva**, mãe do Daniel e que nos deu um apoio fundamental nesse tempo, aturando as madrugadas de estudo em sua casa e sempre dando suporte para que pudéssemos estar cumprindo nossas obrigações acadêmicas.

Eu Daniel dedico aos meus avós maternos – **Maria Lourdes Andrich da Silva e Francisco Paulo da Silva** (*in memoriam*), por todos os ensinamentos e exemplos dados ao longo da vida. Devo tudo a vocês.

Dedico também esse trabalho a minha irmã **Bárbara Paulo Moraes** que foi meu exemplo na minha vida acadêmica e meu pai **Luiz César Moraes** por todo o suporte e carinho dado em minha vida. Dedico também aos meus padrinhos **Rosemery Cláudia Mônico e Márcio Mônico** por todos os conselhos e ensinamentos.

Eu Murilo dedico esse trabalho bem como toda minha vida acadêmica aos meu pais **Marinaldo Rabelho Carvalho e Ana Margarete Altoé Carvalho**, obrigado meu pai pela coragem que você me ensinou a ter e obrigado minha mãe pela sabedoria, inteligência e carinho que você me guiou até aqui.

Dedico a minha irmã **Mariana Carvalho** que foi minha inspiração na vida acadêmica, sempre com boas notas; dedico também a minha namorada **Carolina Poleze** por me acompanhar em todo esse trajeto e aos meus padrinhos **Grassiela Tozatto e Carlos Tozatto** que foram meus segundos pais na minha vida.

Dedicamos esse trabalho ao nosso melhor amigo na faculdade **Pedro Paulo Casotti Marinot** que esteve presente com a gente na maior parte dos nossos trabalhos e que se tornou um grande amigo também fora do âmbito acadêmico.

Agradecemos aos nossos amigos **Angelo Dalla Bernardina Chieppe e Felipe Lorenzoni** por terem abertos as portas de sua empresa para nosso estudo de caso e pela grande representatividade que eles tem nas nossas vidas.

Aos nossos amigos que nos acompanham na vida acadêmica e aos que fazem parte da nossa vida: Caique Broseghini; Luiz Neto; Fernando e Gustavo Dalmonech; Ivan Catelan, Gabriel Agrisi, José Renato; Romário Rizzi; Acácio Molino; Rômulo Velasco; Bernardo Fusato; Vitor Vidigal; Mateus Vallandro; Ronan Dondoni; Paulo José; Lucas Louzada; Henrique Fiorot; Luisa Aboudib; Fernanda Fernandes; Henrique Bertoldi; Higor Loss; Gustavo Altoé; Nilton Sagrillo; Júlio Bonella; Pedro Ivo Mônico; Karllayno Camatta; Geovane Mello.

## RESUMO

Este trabalho procura mostrar a conceituação do sistema de franquias, suas vantagens competitivas e desvantagens, bem como, investigar as melhores práticas de gestão do mercado de franchising no Brasil, buscando entender quais os principais fatores e motivações que levam tanto a rede de franquias quanto os seus franqueados a terem maior probabilidade de sucesso em meio a um cenário de crise.

A pesquisa desenvolveu-se a partir de uma pesquisa quantitativa e qualitativa dos dados e informações tomando como base estudos de caso e entrevistas com empresários (donos de rede de franquias e de unidades franqueadas), e funcionários inseridos nesse setor.

Ao revelar os resultados através de um panorama de desenvolvimento, mostrando que tanto no Brasil, como no mundo, essa estratégia vem sendo implantada rapidamente e obtendo sucesso. Além disso o estudo traz como resultado as principais práticas de gestão que podem aumentar as chances de sucesso ou de fracasso tanto da rede de franquias como de seus franqueados.

Palavras Chaves:

Franchising; Gestão; Inovação Colaborativa; Crise econômica; *Fast food*.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Justificativa.....	13
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
2.1	Objetivos Gerais.....	14
2.2	Objetivos Específicos.....	14
<b>3</b>	<b>PERGUNTA DE PESQUISA E HIPÓTESE.....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
4.1	Contextualização do Franchising.....	16
4.2	A História do Franchising.....	18
4.3	Caracterização do Franchising no Brasil.....	20
4.4	Aspectos Legais.....	24
4.4.1	Lei.....	24
4.4.2	Território: limite, preferência e exclusividade.....	26
4.4.3	Fases contratuais do Franchising.....	27
4.4.3.1	Circular de Oferta da Franquia.....	27
4.4.3.2	Pré-contrato.....	27
4.4.3.3	Contrato definitivo de Franquia.....	29
4.4.4	Outros Aspectos Legais.....	30
4.5	A Relação Franqueado x Franqueador.....	31
4.6	Mortalidade e Fatores Críticos.....	34
4.7	Desafios Recentes para o setor de franquias em tempos de crise.....	36
4.7.1	Antecipando a Crise.....	36
4.7.2	Crescimento Econômico.....	37
4.7.3	Inflação.....	38
4.7.4	Crise.....	39
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>

<b>6</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>42</b>
6.1	Caracterização da Unidade Pesquisada.....	42
6.1.1	Histórico da Franquia XYZ no Brasil.....	42
6.1.2	Identificação da Empresa e do Segmento.....	44
6.2	Procedimentos de Pesquisa.....	47
6.3	Os achados do Estudo.....	48
6.3.1	O Franqueador.....	48
6.3.2	O Franqueado.....	52
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>



**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> – Crescimento do Setor de Franquias em relação ao PIB Brasileiro.....	21
<b>Figura 2</b> – Principais destinos da internacionalização das marcas de franquias brasileiras.....	23
<b>Figura 3</b> – Crescimento do PIB Real – Média Anual (%).....	37
<b>Figura 4</b> – Estimativas do FMI para o crescimento em 2014 e 2015 – em %.....	38
<b>Figura 5</b> – IPCA – 2011 a 2014.....	39
<b>Figura 6</b> – Estrutura de Liderança do Grupo – Antes Ajuste.....	53
<b>Figura 7</b> – Estrutura Operação Loja – Antes Ajuste.....	54
<b>Figura 8</b> – Estrutura de Liderança do Grupo – Depois Ajuste.....	55
<b>Figura 9</b> – Estrutura Operação Loja – Depois Ajuste.....	55

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> – Comparação do crescimento do Franchising desde 2011.....	21
<b>Tabela 2</b> – Dados comparativos dos segmentos de franquias.....	22
<b>Tabela 3</b> – Concentração de franquias nas regiões brasileiras.....	24
<b>Tabela 4</b> – Comparação da rede XYZ com as principais marcas mundiais no segmento.....	45

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

No mundo empresarial, o termo franquia, de maneira geral, corresponde a uma licença de uso de marca, de comercialização de produtos ou serviços e, em muitos casos, de acesso a todo um sistema de negócios já desenvolvido e testado. No Brasil, a palavra “franquia” também é utilizada para designar as unidades franqueadas.

A *International Franchise Association* (IFA) define franchising como o contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual o universo total de conhecimentos do franqueador (imagem, sucesso, técnicas de produção e marketing) é fornecido ao franqueado e o recíproco também é compartilhado. ABF, franquia, ou franchising, é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços, podendo ser considerada eficaz e menos arriscada que os modelos de negócio tradicionais. Para a Associação Brasileira de Franchising – ABF, franquia, ou franchising, é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços, podendo ser considerada eficaz e menos arriscada que os modelos de negócio tradicionais.

Apesar do grande número de estabelecimentos franqueados no país, a disseminação deste conceito é recente, tendo começado a ocorrer apenas em meados da década de 80. A ABF foi fundada em 1987, mesmo ano em que foi inaugurada a primeira unidade franqueada do McDonald’s no Brasil. Porém, apenas em 1994 foi promulgada a lei de número 8955/94 que regulamenta o franchising no país, sendo “franquia empresarial” o termo utilizado, definido em lei da seguinte forma:

*“Sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. ”*

O sistema de franquias surgiu e evoluiu como uma solução encontrada por empresários em resposta a problemas que enfrentavam relacionados à vontade de expandir seus negócios ao mesmo tempo em que necessitavam manter suas características fundamentais. É preciso esclarecer que o sistema de franquias não resultou de um momento de inventividade ou de um “insight” de uma só pessoa, ou seja, ele não tem um idealizador genuíno. O sistema se desenvolveu ao longo dos anos até chegar ao modelo atual.

O rápido crescimento do modelo de franquias e seu uso cada vez mais frequente como modo de entrada em novos mercados, especialmente de diferentes países, têm suscitado interesse cada vez maior de pesquisadores e gestores de empresas públicas e privadas por esse tema.

A opção pela franquia empresarial é bastante frequente no mercado de consumo de bens e serviços, viabilizando a ampliação da rede de distribuição com o mínimo de recursos próprios.

No Brasil o número de rede de franquias assim como seu faturamento tem aumentado ano após ano mostrando um crescimento visível no setor mesmo nos anos em que o país enfrentou crises econômicas.

Segundo a ABF o número de redes de franquias saltou de 678 em 2003 para 2942 em 2014, apresentando um crescimento médio aproximado de 14% ao longo dos anos. Já o faturamento de 19,04 bilhões de reais em 2003 para 127,331 em 2014, apresentando um crescimento médio aproximado da receita de 14,5%.

Para 2015, a ABF espera um crescimento do faturamento do setor de franquias entre 7,5% e 9%. Em 2014, o setor teve um crescimento de 7,7% em relação ao faturamento do ano anterior. Já o número de marcas deve aumentar 8% e o de novas unidades, crescer entre 9% e 10%.

Vale ressaltar que as franquias não estão imunes as dificuldades de qualquer negócio, muitas empresas acabam fechando as portas no primeiro ou no segundo ano de operação. A taxa de mortalidade de empresas no sistema de franquias foi de 3,7% em 2014, sendo que o índice de mortalidade dos negócios tradicionais, segundo Sebrae, é de 24,9% em dois anos. Apesar de mais baixa essa mortalidade existe e é

mais comum em micro-franquias (franquias de menor investimento) onde 8,4% fecham as portas no primeiro ano de operação.

## **1.2 Justificativa**

Rede de franquias é até certo ponto recente no mercado brasileiro. A lei que regulamenta o sistema de franchising sendo de 1994 prova que o modelo é uma “novidade” sendo difundido de fato nas últimas duas décadas no Brasil.

No cenário nacional os números de unidades franqueadas são crescentes, confirmando o panorama favorável para aqueles que optam por este tipo de investimento. Seus indicadores têm se apresentado melhores do que negócios que se iniciam de modo tradicional, destacando a taxa de mortalidade que chega a ser 10 vezes menores nesse segmento.

Diante desses dados as franquias têm se tornado uma constante tendência e uma possibilidade promissora para empreendedores brasileiros, que podem optar por milhares de redes de franquias nos mais diversos segmentos da economia.

Essa pesquisa busca entender quais os fatores críticos que levam uma franquia a ter maior probabilidade de sucesso em meio a um cenário de crise, fornecendo uma base informacional que permita ao empreendedor buscar entender como identificar a melhor opção dentro desse sistema aumentando suas chances de sucesso no negócio.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivos Gerais**

Investigar as melhores práticas de gestão do mercado de franchising no Brasil, buscando entender quais os principais fatores e motivações que levam tanto a rede de franquias quanto os seus franqueados a terem maior probabilidade de sucesso em meio a um cenário de crise.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Fazer um levantamento de dados sobre franquias constando índices como: Crescimento do faturamento, Crescimento do lucro, ROI (retorno sobre o investimento), taxa de mortalidade da rede, taxa de crescimento da rede, índice de satisfação dos clientes, perspectiva de crescimento do setor o qual a rede está inserida.

Fazer uma análise das empresas que se destacaram com os índices.

Entender os métodos de gestão comum as redes e aos franqueados que alcançaram sucesso ou fracasso para entender os fatores críticos na gestão que os levam para esses resultados e como fatores críticos na gestão ajudam o negócio em um momento de crise.

### **3 PERGUNTA DE PESQUISA E HIPÓTESE**

O estudo atual parte da premissa de que o sucesso de um negócio está intimamente ligado com o método de gestão sob o qual a empresa está sujeita. Nesse âmbito a pesquisa visa estudar diretamente a gestão do sistema de franchising no Brasil, acreditando que assim como em negócios tradicionais a gestão exerça influência direta no sucesso do negócio e pode ser um diferencial em um momento de crise.

Considerando o sistema de franchising acreditamos que nos casos de redes e franqueados de sucesso possa haver boas práticas de gestão que são comuns entre si. Na mesma medida o vigente trabalho buscará identificar práticas comuns de gestão que levam a rede ou os franqueados ao fracasso. A hipótese da pesquisa gira em torno de conseguir identificar e mensurar essas práticas de gestão.

## 4 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, é apresentado o referencial teórico do trabalho, que nada mais é que um instrumento básico para realização, fundamentação e embasamento da pesquisa.

O referencial foi dividido de tal forma que os principais temas da pesquisa pudessem ser detalhados da melhor maneira possível.

### 4.1 Contextualização do Franchising

“O franchising é, antes de mais nada, uma estratégia para a distribuição de produtos e serviços. É também um dos métodos mais seguros e eficazes para as empresas que desejam expandir rapidamente seus negócios com o mínimo possível de investimentos. É ainda, um verdadeiro casamento de interesses, no qual os dois parceiros - o franqueador de um lado e o franqueado do outro – tendem a unir seus esforços e habilidades, trabalhando harmonicamente em busca de um único objetivo: o sucesso de ambos.” (CHERTO; RIZZO, 1991).

De acordo com o Artigo 2º, da lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994, franquia empresarial é definida como: sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

O termo Franchising é comumente utilizado para designar a estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços.

Além do conceito de Franchising, é imprescindível, para o entendimento da pesquisa, que se apresente o conceito de termos comumente utilizados quando se fala de Franchising:



**Franqueadora:** empresa que concede a franquia, detentora dos direitos da marca, método e processos do negócio e que seleciona os seus franqueados para poder representá-la por meio da franquia.

**Franqueado:** quem adquire a franquia, o proprietário de uma unidade franqueada, podendo ser pessoa física ou mesmo uma pessoa jurídica e que tem a missão de operar o negócio franqueado.

**Franquia:** é a unidade de negócio (estabelecimento) operado e gerido pelo franqueado.

**Taxa de Franquia:** valor geralmente pago na concessão da franquia, que se refere ao direito de fazer parte da rede e acessar todo o know-how desenvolvido pela franqueadora, bem como uso da marca. Está ligada ao início dos negócios e inclui a orientação e a capacitação iniciais para que o franqueado possa ser bem sucedido na implantação de sua unidade.

**Taxa de Royalties:** paga com uma periodicidade definida (em geral, mensalmente) pelo franqueado à franqueadora como retribuição ao acesso continuado de know-how, benefícios e uso da marca, bem como fornecedores homologados e programas de suporte e capacitação. Remunera os serviços, de maneira geral, prestados pela franqueadora ao franqueado.

**Taxa de Marketing:** também conhecida como Taxa de Propaganda ou Publicidade é cobrada dos franqueados para formar um fundo a ser gerenciado pela franqueadora (pode até contar com o apoio dos franqueados) para uso em campanhas de divulgação nacional, regional ou local.

**COF – Circular de Oferta de Franquia:** documento legal bastante abrangente e que funciona como uma espécie de caderno onde estão definidas diversas informações obrigatórias da franqueadora no que se refere aos direitos e obrigações de cada parte. Deve ser entregue no mínimo 10 dias antes da assinatura de qualquer contrato ou pré-contrato ou mesmo pagamento de qualquer taxa do sistema.

Contrato de Franquia: documento legal que deve fazer parte da Circular de Oferta de Franquia e que regerá toda a relação entre franqueadora e franqueados, determinando todos os aspectos legais e comerciais do negócio.

## 4.2 A História do Franchising

“A origem da palavra franquia surgiu na Idade Média, mais precisamente na França. Sua derivação, *franchisage*, vem de *franc*, que significa a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. Na época do feudalismo existiam cidades “francas”; e uma cidade *franche* ou *franchise* era aquela onde pessoas e bens tinham livre circulação, e eram isentas de pagamento de taxas e impostos ao poder central e/ou igreja. Então, o verbo *franchiser* queria dizer conceder um privilégio ou autorização, que abolia o estado de servidão, e, desta forma, havia senhores que ofereciam *letters of franchise* (cartas de franquia) às pessoas” (DAHAB, 1996).

“O franchising empresarial surgiu por volta de 1850, com a Singer Sewing Machines, quando a fabricante de máquinas de costura concedeu licenças de uso da sua marca e métodos de operação a comerciantes que revendiam seus produtos de forma exclusiva em cidades pelo país norte-americano” (RIBEIRO, 2013). Porém, segundo historiadores, o seu conceito nasceu na Idade Média através de práticas da Igreja Católica que concedia licenças para que senhores de terra coletassem impostos e taxas em seu nome.

Ainda de acordo com Ribeiro (2013), em 1898, a General Motors se utilizou do formato para expandir a sua rede de pontos de venda de seus veículos, como forma de acessar o mercado de maneira mais estruturada e dando origem às concessionárias de veículos que conhecemos hoje. A Coca-Cola criou o primeiro sistema de produção no formato de franquias no ano de 1899.

No entanto, foi no século XX que se iniciou a maior disseminação do Franchising, quando empresas de mercearias, locadoras de veículos (Hertz, em 1921) e redes de alimentação iniciaram sua participação no modelo, esta última categoria, ao contrário do que muitos pensam, foi iniciada em 1925 com a A&W. Em 1930, foi a

vez das distribuidoras de petróleo iniciarem seus sistemas de franquia, tal setor alavancou o sistema de Franchising e o permitiu maior capilaridade de mercado. Em 1950, surgiram o Burger King e o McDonald's.

Um pouco diferente do que acontece hoje, há alguns anos passados, várias redes de franquias quebraram por conta de inexperiência.

No Brasil, de acordo com o Manual de Franquias do SEBRAE (2013), a pioneira no sistema de Franchising foi a empresa Calçados Stella, em 1910, ela iniciou a formação de uma rede de representantes comerciais que investiam na instalação de seus pontos comerciais, vendiam os produtos da marca e estampavam seu nome nas fachadas. Os contratos, no entanto, eram apenas verbais.

“Na década de 1960, surgiram as redes Yázigi e CCAA, ainda de forma não tão estruturada, mas, na década seguinte, se inicia para valer o Franchising nacional com a chegada, inclusive, de algumas marcas internacionais no país. Em 1979, a primeira unidade do McDonald's foi instalada na cidade do Rio de Janeiro.” (RIBEIRO, 2013).

No começo dos anos de 1980, a franquia nacional de perfumaria e cosméticos, O Boticário, iniciou seu processo de expansão, com uma unidade franqueada em Brasília. Esses são os poucos casos de empresas brasileiras que adotaram o franchising até 1980.

De acordo com estudos do SEBRAE (2013), a maioria das franquias brasileiras começou suas operações a partir de 1985. A própria Associação Brasileira de Franchising (ABF), só foi criada em 1987. A partir dos anos 90 o setor passou a crescer de forma acentuada e em 1994 foi sancionada a Lei 8955, que definiu o conceito de franquia empresarial, passou a disciplinar esses contratos e determinou as informações que devem constar da circular de oferta de franquia (COF), termos já abordados nesse estudo.

Dados da ABF indicam um crescimento constante no número de redes e unidades franqueadas desde 2001. Em 2012 o número de marcas de franquias em operação no Brasil chegou a 2.426, responsáveis por 104.543 unidades próprias e franqueadas.

“Passados dezesseis anos da publicação da primeira lei de franquias brasileiras, o sistema no país já oferece histórico para entendimento dessa relação comercial, bem como a identificação e análise de possíveis novos desafios enfrentados pelo setor.” (MELO, 2012)

### **4.3 Caracterização do Franchising no Brasil**

O Franchising é um formato de negócios que segue em evolução acelerada no Brasil. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising, o Brasil é o terceiro país em número de franquias no mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Japão.

A pesquisa de desempenho da ABF (2015) registrou um crescimento de 8,3% em relação ao ano de 2014, atingindo o faturamento de R\$ 139,5 bilhões de reais no ano de 2015. Além disso, o franchising apresentou crescimento destacável nas regiões Nordeste e Centro-Oeste do país em relação aos tradicionais centros de negócios do país e agora está presente em 40% dos municípios do Brasil.

Durante o período entre 2001 e 2013, o segmento de franquias apresentou um crescimento acima do Produto Interno Bruto (PIB) em todos os anos.

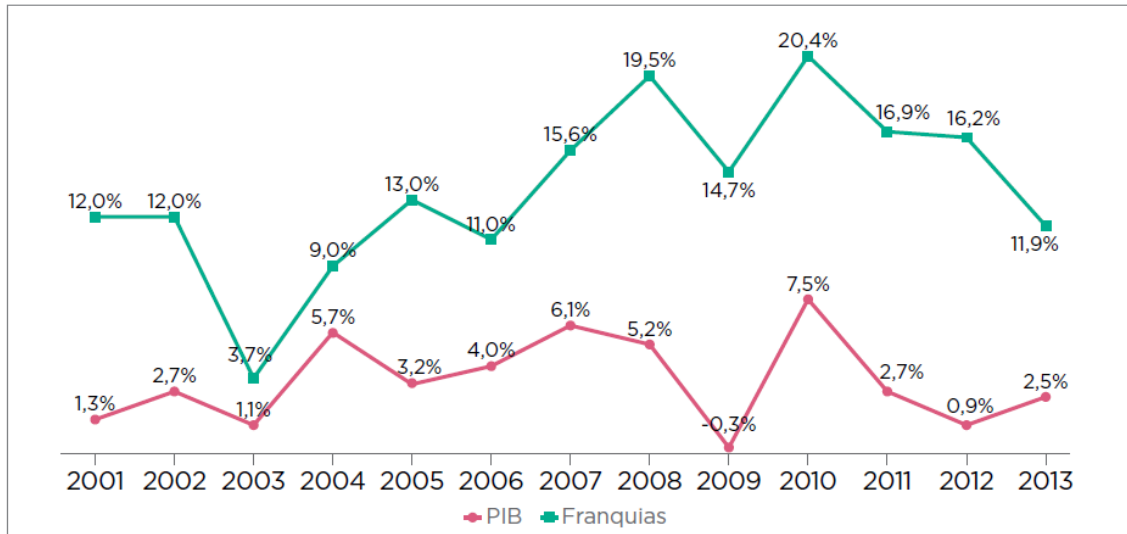


Figura 1 - Crescimento do setor de franquias em relação ao PIB Brasileiro  
 Fonte: ABF (2013) e IBGE (2014), retirado "Estágios Internalização - Franquias Brasileiras (2014)"

A tabela abaixo mostra a crescente de todos os dados do setor de franquia no país, desde 2011. Um aumento de mais de 10%, por exemplo, no número de unidades operantes no país de 2014 para 2015. O Faturamento ultrapassou a marca de 139 bilhões de reais em 2015:

	Ano					Crescimento (2014-2015)
	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Faturamento (R\$ Bilhões)</b>	88,9	107,3	118,2	128,9	139,6	<b>+8,3%</b>
<b>Redes Franqueadoras</b>	2031	2426	2703	2942	3073	<b>+4,5%</b>
<b>Unidades</b>	93098	104543	114409	125641	138343	<b>+10,1%</b>
<b>Empregos Diretos</b>	837882	940887	1029681	1096859	1189785	<b>+8,5%</b>

Tabela 1 – Comparação do Crescimento do Franchising desde 2011  
 Fonte: ABF (2015)

Ainda de acordo com projeção feita pela ABF (2015), o setor de franchising deve evoluir ainda mais no país no ano de 2016, apresentando um crescimento de 6% a 8% em faturamento, 8% a 10% em número de unidades e 4% a 6% em número de marcas, se comparado a 2015, podendo chegar a movimentar quase R\$ 260 bilhões em negócios.

“No Brasil, estamos assistindo a uma nova fase do modelo de franquia, com sua adoção em atividades não tradicionais, ou seja, fora dos setores de varejo e de serviços. A tendência do momento traz exemplos de franquias nas áreas de saúde, de produtos financeiros, de serviços especializados de engenharia, de imobiliárias e de serviços gerais a

empresas e ao indivíduo. Essa nova onda inclui ainda a implantação de franquias no chamado terceiro setor e no governo, onde já existem instituições públicas e organizações não governamentais que utilizam o sistema de franquias como modelo para obtenção dos mesmos objetivos originais, sejam filantrópicos ou públicos, mas com maior precisão, velocidade e amplitude.” (MELO, 2012)

Nos seguimentos considerados tradicionais, são considerados como principais no país: alimentação, cosméticos/perfumarias e escolas de idiomas. Além desses, vários outros seguimentos vêm tomando conta do mercado nacional e alcançando índices de crescimento até maiores que os próprios.

A tabela a seguir mostra o percentual de participação de cada segmento no que diz respeito ao faturamento das franquias brasileiras. Também apresenta o crescimento do ano de 2014 para o ano de 2015:

<b>Segmento</b>	<b>Composição de Faturamento (2015)</b>	<b>Evolução de faturamento 2014-2015</b>	<b>Posição de Evolução de faturamento</b>
<b>Negócios, serviços e outros varejos</b>	21,1%	10,2%	2º
<b>Alimentação</b>	20%	8,9%	4º
<b>Esportes, saúde, beleza e lazer</b>	18%	8,1%	7º
<b>Vestuário</b>	7,4%	6,9%	8º
<b>Hotelaria e Turismo</b>	7,3%	9,0%	3º
<b>Acessórios pessoais e calçados</b>	7,1%	12,0%	1º
<b>Educação e Treinamento</b>	6,6%	8,7%	6º
<b>Casa e Construção</b>	5,1%	-2,3%	11º
<b>Veículos</b>	3,5%	8,8%	5º
<b>Comunicação, Informática e Eletrônicos</b>	3%	6,6%	9º
<b>Limpeza e conservação</b>	0,9%	3,8%	10º

*Tabela 2 – Dados comparativos dos segmentos de franquias.  
Fonte: ABF (2015).*

Apesar de apresentar um crescimento em faturamento menor que o segmento de acessórios pessoais e calçados, o segmento de negócios, serviços e outros varejos é o que ocupa ainda maior concentração de faturamento entre os segmentos de franquia.

Apresentando um crescimento de faturamento em quase todos os segmentos, as franquias brasileiras ocupam posição de destaque no cenário mundial: 6º lugar em número de unidades espalhadas pelo mundo. E, como já foi dito, terceiro lugar no cenário mundial em número de marcas, com 2703, em 2014, quantidade 33% superior a 2012.

As franquias brasileiras estão presentes em 60 países. Os principais mercados de destino são os Estados Unidos e Portugal, com 42 e 24 marcas de franquias brasileiras, respectivamente, além do Paraguai (31 marcas brasileiras):

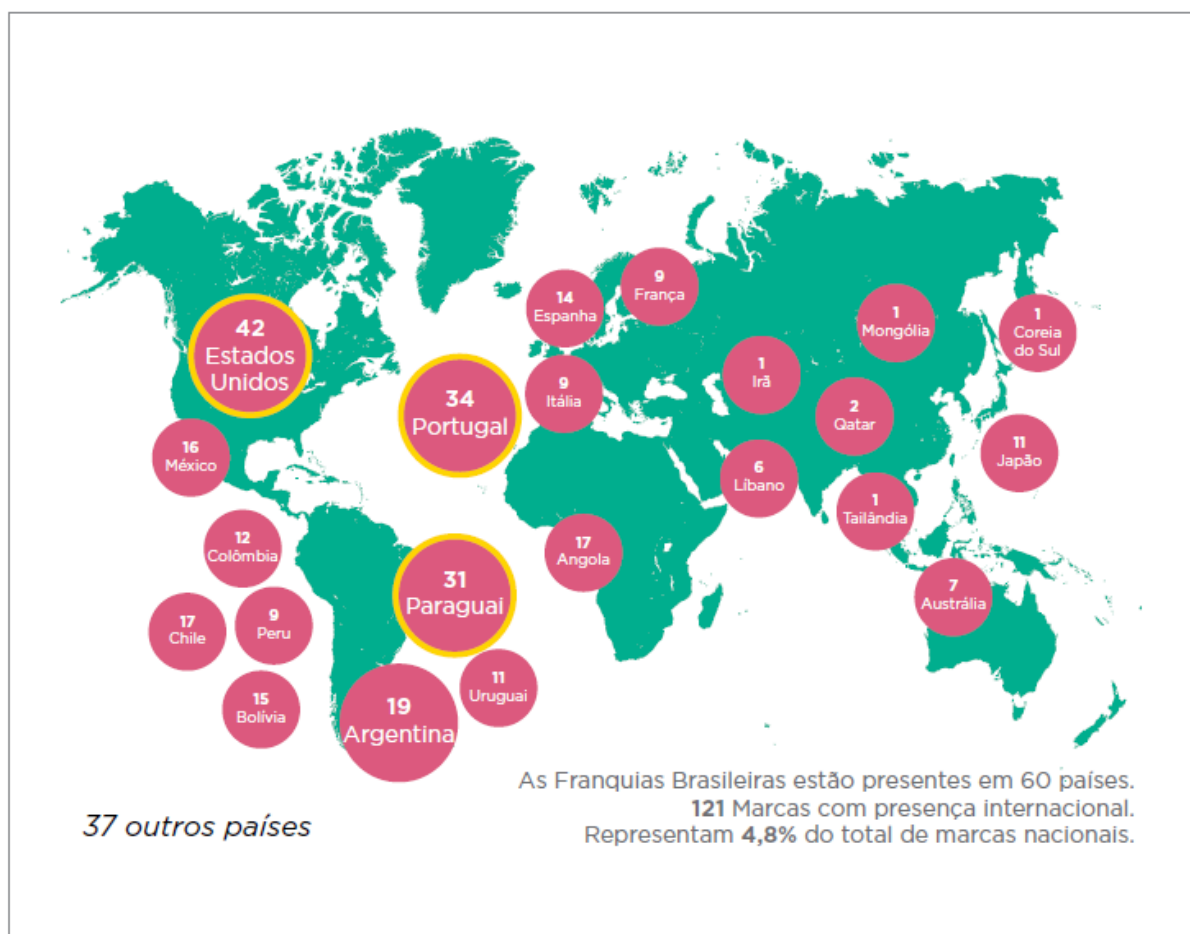


Figura 2 - Principais destinos da Internacionalização das marcas de franquias brasileiras  
Fonte: ABF (2013), retirado "Estágios Internacionalização - Franquias Brasileiras (2014)"

Percebe-se que os Estados Unidos são uma tendência de internacionalização das empresas brasileiras de um modo geral, já que o país é o primeiro mercado das multinacionais e o segundo mercado em volume de exportação.

Dentro do país, como já dito, a evolução do setor de franquias, tanto em unidades quanto em faturamento é evidente. Mas quais as regiões que apresentam a maior concentração de franquias?

<b>Região</b>	<b>Percentual de Franqueadoras</b>
<b>Sudeste</b>	71,4%
<b>Sul</b>	16,7%
<b>Nordeste</b>	7,4%
<b>Centro-Oeste</b>	3,7%
<b>Norte</b>	0,8%

*Tabela 3 – Concentração de franquias nas regiões brasileiras.*

A região Sudeste apresenta maior concentração das redes franqueadoras (71,4%), muito por causa do estado de São Paulo, que é o estado que possui maior concentração das redes franqueadoras de forma indiscutível, 53,3% do total, ou seja, mais da metade, seguido pelo Rio de Janeiro com 11,4% do total.

#### **4.4 Aspectos Legais**

A primeira legislação que trata especificamente sobre franchising no Brasil surgiu em 1994. Trata-se da lei número 8.955, que entre outras coisas determina a elaboração da Circular de Oferta da Franquia (COF) e estabelece outras providências. Por essa lei, o franchising passa a ser identificado como franquia empresarial e a lei explica de forma concisa as medidas a serem tomadas pelos franqueadores brasileiros (MAURO, 1994).

A Imposição legal da COF representou um importante avanço para o franchising no Brasil. A circular deverá descrever o tipo de relação existente entre o franqueador e o franqueado mostrando o papel de ambos na implementação e gestão do negócio.

##### **4.4.1 Lei**

Nos termos da lei, a franquia se caracteriza por ser a forma pela qual um empresário (franqueador) cede ao franqueado direito de uso de marca ou patente. O



franqueado tem direito a distribuição exclusiva ou semi-exclusiva dos produtos e serviços, podendo, da mesma forma, utilizar da tecnologia de implantação e administração do negócio disponibilizados pelo franqueador, constitui-se uma relação de cooperação, com remuneração direta ou indireta, sem vínculo empregatício (OLIVEIRA, 2015).

A legislação exige a Circular de Oferta de Franquia, que "trata-se de típica obrigação pré-contratual com reflexos importantes no curso do contrato, pois dele é parte integrante" (VENOSA, 2003).

Segundo pesquisas realizadas por Toledo e Proença 2009, na cidade de São Paulo, com o intuito de averiguar o efetivo cumprimento da legislação específica (Lei 8.955/94) essa se mostrou clara quanto à interpretação, mas não tão eficaz na realidade comercial, porque o franqueador exige o pagamento pelo uso da marca (royalties) do franqueado. Por sua vez, o franqueado tem direito a exigir do contratante o que foi pactuado na Circular de Oferta de Franquias.

Ao elaborar o texto da lei, os legisladores tiveram a preocupação de resguardar ao franqueado o direito de conhecer detalhes do negócio antes de efetuar qualquer pagamento ao franqueador.

O descumprimento do prazo de entrega da Circular de Oferta de Franquia (COF), que deve ocorrer até 10 dias antes da assinatura do pré-contrato, contrato ou pagamento de qualquer taxa, pode levar à anulabilidade do contrato de franquia e à devolução de taxas pagas e *royalties*.

Souza e Lourenzani, (2011) afirmam que uma penalidade como essa pode ocasionar danos à credibilidade da marca junto a outros candidatos, impactando negativamente no cronograma do plano de expansão da franquia.

O prazo definido na lei serve para que o candidato a franqueado busque as informações que lhe darão mais segurança para aderir ao sistema e criar mais sinergia o que contribui para o sucesso do mesmo.

#### **4.4.2 Território: limite, preferência e exclusividade**

Um dos aspectos mais importantes de uma rede de franquias é o estabelecimento dos territórios de atuação de cada unidade e da franqueadora, definindo limites, preferência ou exclusividade sobre eles.

Um território pode ser limitado a um quiosque ou loja dentro de um shopping e se expandir até regiões, como ocorre com os contratos de masters franqueados.

“A conjugação entre a estratégia da franquia de ter uma maior ou menor concentração de unidades nas mãos de um mesmo franqueado, com a demanda do mercado e o prazo viável para que o franqueado abra outras unidades, costuma determinar o território que será oferecido a ele. Dentro de uma região com boas perspectivas de se conseguir vários franqueados com o perfil ideal para a franquia e onde há a possibilidade de abertura de várias unidades, possivelmente haverá menor concentração de contratos nas mãos de um mesmo franqueado.” (SEBRAE, 2011).

Em regiões fora da cidade onde se encontra a franqueadora, é mais provável a entrega de um território maior a um mesmo franqueado, por ser mais fácil trabalhar com quem já se conhece e porque um número menor de participantes no canal torna a gestão menos complicada.

O contraponto a essa decisão estratégica de concentração é o poder que o franqueado adquire o afastamento do franqueado da operação e o risco que o insucesso de várias unidades representaria para a franquia.

Seja qual for a estratégia, as regras devem ser claras e deve-se cuidar para que não haja conflito de canais devido às vendas efetuadas pelo franqueador, como por vezes ocorre com o e-commerce.

### **4.4.3 Fases contratuais do Franchising**

O franqueador só vai assinar um contrato de franquia com seu candidato a franqueado após passar por algumas etapas de eleição e avaliação. Para isso se faz necessário o uso de alguns instrumentos.

Os documentos básicos de vínculo entre franqueador e franqueado são: A Circular de Oferta de Franquia, pré-contrato e o contrato de franquia.

#### **4.4.3.1 Circular de Oferta da Franquia**

Relacionado à Circular de Oferta de Franquia, Simão Filho (1998, p. 97) assim preleciona:

[...] dá a transparência necessária ao negócio, reduzindo a possibilidade de o franqueado/consumidor do pacote ser eventualmente lesado em seus direitos, por ausência de informações claras e precisas a respeito do negócio e por disparidade entre o negócio adquirido e o efetivamente operado, quer porque delinea o sistema de franquia empresarial, de forma que o intérprete possa melhor averiguar o caso concreto, investigando a natureza jurídica da relação entabulada.

Para implantação de uma franquia, o franqueador deve fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, contendo os requisitos exigidos pela Lei nº8.955/94 nos seus artigos 3º, 4º, e 7º. Esta Circular de Oferta de Franquia é documento obrigatório pela Lei, e contém todas as informações necessárias para o candidato a franqueado poder analisar a oportunidade de investimento da franquia (MACHADO 2012).

A Circular de Oferta de Franquia é uma declaração de intenções, a formalização do interesse mútuo que existe entre o franqueador e o candidato a franqueado. Tendo o franqueador a obrigação de oferecer ao candidato a franqueado

esse documento, em linguagem clara e acessível, fornecendo as principais informações sobre o negócio (SCHWARTZ, 1994, p. 51).

Portanto, sempre que houver interesse na implantação de uma franquia, o franqueador deverá fornecer ao futuro franqueado, uma circular de oferta de franquia, contendo obrigatoriamente uma série de informações importantes para o sistema, usando uma linguagem de fácil entendimento (BARROSO, 1997, p. 57).

Assim, dispõem o artigo 4º e artigos 7º da Lei 8.955/94, sobre a entrega da Circular de Oferta de Franquia e seu não cumprimento:

Art. 4º. A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré- contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este. Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato exigir devolução de todas as quantias que já houver pega ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e “royalties”, devidamente corrigidos, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 7º. A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta Lei aplica-se, também ao franqueador que vincular informações falsas na sua Circular de Oferta de Franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

#### **4.4.3.2 Pré-contrato**

Grande parte dos franqueadores somente aprova o candidato a franqueado após seu treinamento e após a definição do ponto comercial e isso pode demorar meses, além disso durante o treinamento o candidato pode ser julgado inapto pelo franqueador. Portanto segundo (SIMÃO FILHO, 1998) a função do pré-contrato é garantir determinada localidade ou região ao candidato e iniciar o processo de aquisição da franquia, além disso, o pré-contrato permite que ao franqueador vender franquias e planejar sua implementação capitalizando-se.

Ainda segundo Simão Filho (1998, p. 59-60) sobre o Pré-franchising:

“Este se consubstancia em um instrumento firmado inicialmente, com validade limitada no tempo, que possibilita aquilatar a capacitação potencial do interessado para com o sistema operacional, possibilitando a este, por sua vez, a avaliação dos aspectos operacionais do pacote de franchising que está adquirido. Isto reduz a possibilidade de insatisfação das partes para com o negócio empreendido. Após passado o período de testes abrangidos pelo pré-franchising, o instrumento definitivo será assinado”.

Uma alternativa ao pré-contrato tem sido a carta de intenção, um documento que define condições básicas de concessão, na carta de intenção o candidato faz um depósito restituível de 20% da taxa de ingresso da franquia para garantir seu direito em determinada região enquanto ele é avaliado.

Portanto, franqueador e franqueado optam pela elaboração deste contrato preliminar, também denominado Pré-franchising, com o objetivo de reduzir a insatisfação que poderá vir a ocorrer entre as partes, passando esta fase, o instrumento de contrato definitivo será assinado.

#### **4.4.3.3 Contrato definitivo de franquia**

Contrato que determina todas as condições para o desenvolvimento do sistema. O empresário deve entender que o contrato é o espelho de toda sua operação e que cada operação tem suas características específicas. Apesar de boa parte dos contratos serem padrão, as diferenças estão nas partes mais críticas (MAURO, 1994).

Segundo SOUZA e LOURENZANI, contextualizando o cenário em estudo, verifica-se a Lei 8955, de 15 de dezembro de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia. Devido à sua importância, a relação entre franqueador e franqueado deve estar documentada por meio de um contrato específico que define as responsabilidades, direitos e deveres de cada uma das partes.

É um contrato de prestações recíprocas e sucessivas, porque resulta da combinação de várias outras modalidades de pacto. Envolve cessão de direitos, prestação de serviços, licença de marca, compra e venda e distribuição, sendo que seu objetivo final é otimizar a comercialização de determinados produtos ou serviços (FAZZIO JUNIOR, 2002, p. 581). Segundo Schwartz (1994, p. 65): “é instrumento indispensável e o elemento imprescindível à circulação de bens. Através dele é que o franqueador e franqueado ajustam suas obrigações e seus deveres”.

Schwartz (1994, p. 65), conceitua contrato de franquia:

“Contrato de franquia é o instrumento através do qual o franqueador que é titular de uma marca ou patente de indústria, comércio ou serviço, concede seu uso a outro empresário que é franqueado, assim como o direito de distribuição, prestando-lhe assistência técnica e administrativa para viabilização de negócio ou sistema operacional detidos ou desenvolvidos pelo franqueador, mediante o pagamento de uma taxa inicial e/ou percentual sobre o volume dos negócios realizados pelo franqueado. “

Assim, o contrato de franquia une franqueado e franqueador, que concede o direito de comercializar marcas ou produtos de sua propriedade, sem vínculo de subordinação (MARTINS, 2000, p. 486). E o franqueado recebe do franqueador toda a assistência técnica, comercial e publicitária necessária.

#### **4.4.4 Outros Aspectos Legais**

Marcas e Patentes:

Está estabelecido com parte da definição do franchising o direito de uso de marca ou patente a ser transferido ao franqueado. Pelas leis brasileiras que regulam as marcas e patentes, o direito de uso só estará assegurado contra terceiros quando devidamente registrados no INPI (Instituto nacional de propriedade industrial).

O registro da patente, da mesma forma que o de marca, exige a busca como forma de se constatar se o objeto do pedido, igual ou semelhante, já foi registrado, impedindo, assim, o novo registro (SCHINEDER E MONTEIRO 1991).

Segundo Mauro, 1994:

“O Registro da marca ou da patente é condição fundamental para a utilização adequada do franchising, de acordo com a lei. Com o Ato Normativo nº 115/93 do INPI, o registro do contrato de franchising em si reconhece o direito ao uso da marca e sua cessão a terceiros. Essa resolução, fruto do trabalho do Dr. Benedito Fonseca e Souza, diretor de contratos do INPI, permitirá um grande salto no desenvolvimento do franchising no Brasil, pois, pela primeira vez, o INPI reconheceu a especificidade do contrato de franchising em relação a contratos de licença de marca ou de transferência de tecnologia. A resolução número 35/92 transformada no ato normativo nº 115/39 pelo INPI também regulariza o registro de contrato de franquia estrangeira, permitindo a remessa de royalties e outras taxas, agora reconhecidas pelo banco central”.

#### **4.5 A Relação Franqueado x Franqueador**

Dentre muitos motivos que levam o empresário a optar empreender através de uma franquia a importação de conhecimento da rede franqueadora se destaca por ser um fator primordial, já que a pessoa através da franquia “compra” o suporte do franqueador técnico e conhecimentos de gestão que fará muita diferença no desenvolvimento e sustentabilidade do negócio. Desta forma, Zilber, Almeida e Castilho (2007) explicam que a franquia surge como uma opção mais segura. A pessoa ‘vende’ parte de sua independência em troca do suporte do franqueador.

A estratégia de franchising tem se tornado uma opção extremamente importante para o crescimento das firmas no mercado altamente competitivo (MAURO 2007). Enquanto o interesse no aumento de vendas via Franchising é crescente em mercados nacionais e internacionais (PEGN, Ed. 267 / abril/2011).

Paswan e Wittman (2003) declaram que as empresas organizadas em rede de franquias – caracterizadas como redes de contratos densos – apresentam um grande potencial de se beneficiar amplamente do conhecimento criado pelos membros das redes que formam. Se justamente um dos principais motivadores para um empreendedor vir a participar de uma rede de franquias é a possibilidade de acesso ao conhecimento e experiência do franqueador; enquanto o franqueador vê vantagem no crescimento com investimentos de terceiros (COMBS; KETCHEN, 1999).

As principais vantagens do sistema de franquias estão relacionadas ao acesso a capital a um risco menor; aos custos de compartilhamento; à rápida penetração de mercado a um custo relativamente mais baixo do que a tentativa de se estabelecer de forma independente, as economias de escala e uma força de trabalho motivado dos empreendedores individuais (PREBLE, 1992). O franqueador também fornece ao franqueado a assistência administrativa em áreas do negócio como localização, compras, design das instalações, procedimentos operacionais, produção, etc. (PREBLE 1992).

Para o franqueador ocorre também a redução de custos para expandir sua rede em novas praças, bem como a diluição do volume de tarefas e responsabilidades associadas a penetração em diferentes mercados (BRANCO 2011).

Sistemas cooperativos implicam necessariamente que o arranjo traga como benefício a vantagem competitiva para a organização. E é esta a motivação para empreendedores aderirem a este formato de atuação (BAUCUS; HUMAN, 1996).

Adquirir uma franquia permite ao empreendedor franqueado acelerar a fase de desenvolvimento e crescimento da empresa, se for considerado o ciclo de vida de uma organização – gestação, crescimento, maturidade, envelhecimento (RODRIGUES, 1998, p.28). Além de acelerar ele consegue passar por essas fases com mais solidez, já que o índice de mortalidade franquias comparado a uma empresa própria são expressivamente menores, como já mencionados nesse trabalho. Um negócio aberto a partir do franchising tende a alcançar sobrevivência muito maior do que um negócio próprio (CASTROGIOVANNI; JUSTIS; JULIAN, 1993).

A questão interessante do sistema de franchising no ambiente do empreendedorismo é que este é entendido como um modelo cooperativo, no qual



existem dois indivíduos empreendedores, que mesmo com objetivos distintos, encontram na colaboração uma forma de juntos atingirem suas metas (ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2007; SHANE; HOY, 1996; BAUCUS; BAUCUS; HUMAN, 1996). No setor de fast-food os objetivos são ainda mais compartilhados na medida que eles não competem com uma carteira de clientes já que eles ganham em momentos diferentes (Franqueador no fornecimento de insumos e percentualmente na venda final e o franqueado na venda final) mas a partir do mesmo gatilho: O cliente.

Os estudos sobre franchising indicam também, que o relacionamento entre franqueados e franqueadores é um dos quesitos mais importantes no desempenho de sucesso de franquias (COHEN; SILVA, 2000; ESPINHA, 2006). Considerando um sistema que existe baseado em um acordo de colaboração, o conflito é um elemento intrínseco ao modelo (UCBASARAN; WESTHEAD; WRIGHT, 2001; BAUCUS; BAUCUS; HUMAN, 1996; SPINELLI; BIRLEY, 1996; MAURO, 1999; SCHWARTZ, 1994; RODRIGUES, 1998). Manter um bom relacionamento torna-se crucial e isso é mais fácil quando a sinergia entre os membros da rede é maior. Essa sinergia deve ser observada no início do relacionamento para uma maior chance de sucesso configurando – se um fator crítico para o sucesso. Tal prática é observada no presente trabalho como prática comum na red de franquias XYZ.

Desta forma, percebe-se que os elementos de grande importância neste sistema empreendedor cooperativo que é o franchising são: a postura comportamental do franqueado, o relacionamento entre franqueado e seu franqueador, e o impacto que estes fatores geram no desempenho da franquia. Esses elementos Visam compreender a relação entre postura comportamental do fraqueado, relacionamento entre franqueador e franqueado e desempenho da unidade fraqueada (ANPAD, 2016).

Sob o ponto de vista do franqueador, as empresas que optam por estruturar um modelo de franchising de seus negócios buscam uma forma de acelerar sua expansão, e conseqüente crescimento, com recursos de terceiros (CASTROGIOVANNI; JUSTIS, JULIAN, 1993). Esta mecânica é viabilizada pela pré-disposição dos franqueados em querer fazer o negócio dar certo, pois também investiram seus próprios recursos neste negócio. Trazem consigo a motivação e o espírito empreendedor que dificilmente seriam encontrados em simples gerentes de um ponto-de-venda.

Algumas condições básicas devem ser satisfeitas para que a estratégia da participação em uma rede de franquias, almejando a absorção das vantagens prometidas pelo sistema, seja bem-sucedida. Neste arranjo entre empresas, em que não se tem uma integração vertical ou uma relação empregatícia, percebemos que o franqueado goza de alguma independência do franqueador (PFISTER, 2006). Portanto, o candidato a franqueado deverá analisar questões como a existência de uma marca razoavelmente conhecida pelo público e mecanismos de transferência e apreensão de conhecimento que levaram a rede à sua posição solidificada no Mercado (KALNIS e MAYER, 2004).

Ainda assim, as condições de pré-existência de conhecimento organizacional e experiência da rede, bem como de uma marca conhecida no mercado, não são garantias de bom desempenho do sistema de franquias para o futuro. A dinâmica e qualidade dos processos de transferência do conhecimento do franqueador para os franqueados, e entre os franqueados por si, representam condições de suma importância para o sucesso da adoção do franchising como estratégia (PASWAN e WITTMAN, 2003).

Encontramos assim a indicação para a importância dos fatores que juntamente com as economias de escala em determinado sistema, podem representar vantagens competitivas em relação aos negócios independentes.

#### **4.6 Mortalidade e Fatores Críticos**

Enquanto o índice de mortalidade das empresas no primeiro ano de operação gire em torno de 20%, no sistema de franquias esse número cai para aproximadamente 5%. Já no segundo ano, a mortalidade das empresas sobe para mais de 40%, no sistema de franquias esse mesmo índice é de aproximadamente 15%. No Brasil não é diferente, em 2015, a taxa de mortalidade das franquias foi de 4,4%, em contrapartida, houve um incremento de 14,7% de novas lojas abertas.

“[...] empreendedores que tiveram suas empresas encerradas, apontaram os principais fatores causadores de tal fracasso: qualificação da mão de obra, número de

clientes, número de concorrentes, melhor localização e aspectos legais. ” (SEBRAE, 2010).

Em estudo realizado por MELO (2014), notou-se que a falta de conhecimento dos negócios foi apontada pelos empreendedores como tendo sido o motivo que os levaram aos seus fracassos nas iniciativas empreendedoras. Nesse aspecto, há uma percepção de que o sistema de franquias tem uma situação mais favorável porque antecipa as barreiras encontradas mediante ao conhecimento prévio do franqueador.

Outro fator importante, que é colocado por muitos autores e estudiosos, e que talvez seja a principal causa da mortalidade das empresas é a falta de conhecimento do negócio e planejamento por parte do empreendedor, que abre o negócio apenas visando o lucro.

“Atualmente, a evolução do sistema de franquias adquiriu importância significativa no desenvolvimento da sociedade. Pelas suas características de transferência disciplinada de conhecimento, profissionaliza jovens ingressantes no mercado de trabalho, bem como as firmas que, antes da implantação de franquias, trabalhavam sem processos e metodologias. Além disso, tendo como objetivo a rápida expansão do negócio, o modelo é fator multiplicador – e com velocidade – da oferta de posições de trabalho. Por fim, deve-se mencionar o fato de que esse efeito expansionista de forma ordenada possibilita o acesso a produtos e serviços de qualidade em regiões remotas distantes de centros urbanos, algo que não seria possível por iniciativas regionais isoladas, especialmente, especialmente por causa dos custos gerados pela sua falta de escala. ” (MELO, 2014).

## 4.7 Desafios recentes para o setor de franquias em tempos de Crise

### 4.7.1 Antecipando a Crise

Em menos de dois anos, o Brasil viu sua economia mergulhar em uma forte recessão que ainda está longe de dar sinais de trégua. Quase nenhum setor, do varejo à indústria, conseguiu escapar da crise e os resultados ruins se tornam palpáveis diante da deterioração do mercado de trabalho brasileiro.

No ano passado, o país fechou 1,5 milhão de postos de emprego com carteira assinada e o pior ainda está por vir, segundo alguns analistas. Os brasileiros também sentiram no bolso o aumento da inflação que, sob pressão do reajuste dos preços controlados pelo Governo, como o da conta de luz e a gasolina, fechou o ano passado em 10,67%.

É a duração da crise, inédita para os padrões brasileiros, que tem feito economistas rotularem a recessão atual como “a pior do século”. Na vida real, porém, é difícil comparar as dimensões de crises de épocas tão distintas – no início do século 20 o Brasil era uma sociedade preponderantemente rural.

Na opinião do economista Alexandre Saes, presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (ABPHE), não há dúvidas que as condições socioeconômicas do país são muito melhores atualmente, o que compromete uma comparação de dados. “Quando falamos em recessões graves como a de 1930, temos que levar em conta que parte significativa da população daquela época estava fora do mercado de consumo, com uma subsistência paupérrima no interior. Hoje não. Apesar dos serviços públicos como o de saúde serem ainda ruins, eles são universais. São todos cenários muito distintos”, explica Saes.

O economista Lívio Ribeiro, do Instituto Brasileiro de Economia (Ibre), concorda que é complexo analisar as crises por suas particularidades e também pelo fato da metodologia das séries históricas de alguns índices irem mudando com o passar do tempo. Algumas séries históricas de dados econômicos só começaram a ser publicadas nos anos 90 no Brasil. “O importante não é comparar em si os números

absolutos e sim o quanto eles cresceram ou caíram em um período”, explica. Segundo o especialista, se analisarmos, por exemplo, a taxa de desemprego no fim da crise de 2003 podemos observar que ela chegou a um patamar de 12,85%, mas que já era de 11,4% antes de enfrentar as turbulências da época. No caso da recessão atual, a taxa subiu de 4,8% em junho de 2014 para 8,2% em dezembro do ano passado, segundo a Pesquisa Mensal de Emprego (PME). Um aumento de 3,4 pontos percentuais.

#### 4.7.2 Crescimento Econômico

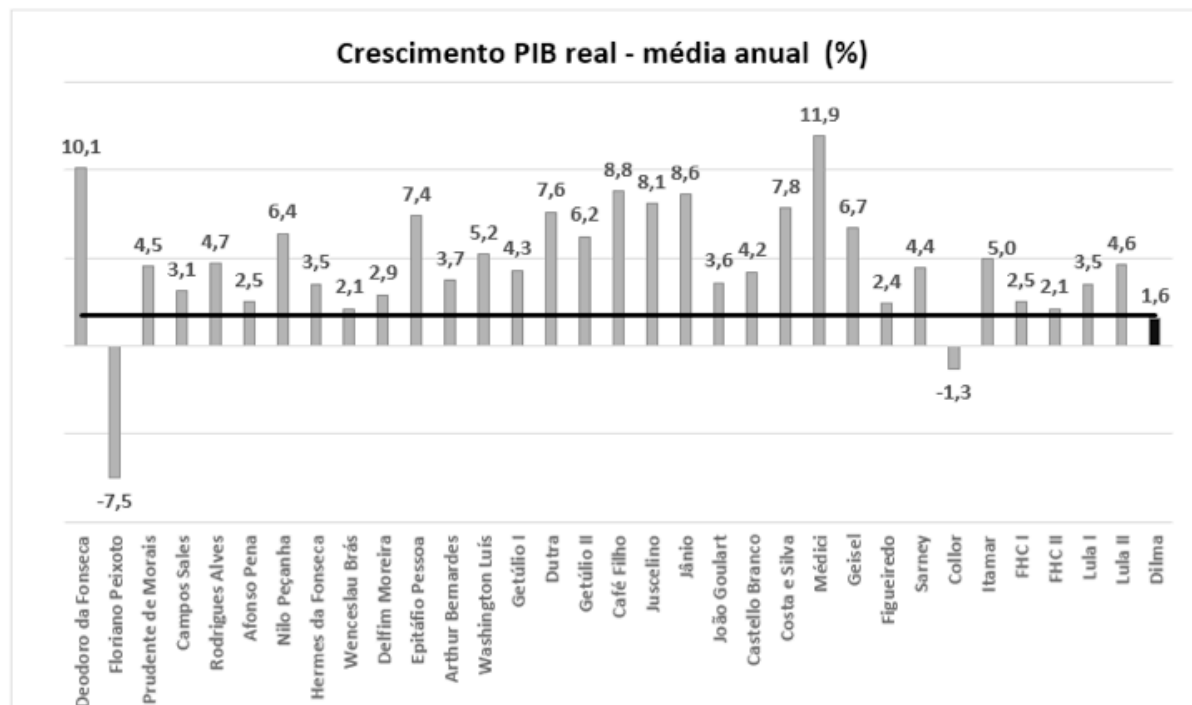


Figura 3 - Crescimento do PIB real - Média Anual (%)

A retórica oficial é de que o crescimento pífio do ano de 2014 decorreu da crise internacional.

Essa argumentação não encontra nenhum respaldo nos dados, conforme fica claro pela comparação com nossos pares e com o resto do mundo.

Se estamos muito abaixo da média, o problema está no próprio país e não na média. Abaixo, estimativas de crescimento do FMI para 2014 e para 2015:

	2014 (atual)	2014 (previsão de julho)	2015 (atual)	2015 (previsão de julho)
Mundo	3,3	3,4	3,8	4
Economias avançadas	1,8	1,8	2,3	2,4
EUA	2,2	1,7	3,1	3,1
Zona do euro	0,8	1,1	1,3	1,5
Alemanha	1,4	1,9	1,5	1,7
França	0,4	0,8	1	1,5
Itália	-0,2	0,3	0,8	1,1
Espanha	1,3	1,2	1,7	1,6
Reino Unido	3,2	3,2	2,7	2,7
Japão	0,9	1,6	0,8	1
Mercados emergentes	4,4	4,5	5	5,2
<b>Brasil</b>	<b>0,3</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	<b>2</b>
Rússia	0,2	0,2	0,5	1
Índia	5,6	5,4	6,4	6,4
China	7,4	7,4	7,1	7,1
México	2,4	2,4	3,5	3,4
África do Sul	1,4	1,7	2,3	2,7

Fonte: FMI

Figura 4 - Estimativas do FMI para o crescimento em 2014 e 2015 - em %  
Fonte: FMI

Fica claro, portanto, nossa defasagem em relação ao mundo, aos mercados emergentes e a nossos vizinhos. A crise não vem de fora. Ela é resultado matriz econômica interna do Brasil (MIRANDA, 2013).

#### 4.7.3 Inflação

Tivemos aumento dos combustíveis, tarifas de energia subiram até 40% e a Selic foi recalibrada para cima, antes do esperado pela maioria dos economistas.

Não somente convivemos com o limite superior do intervalo do sistema de metas, como superamos o teto da banda em 12 meses, conforme mostra o gráfico abaixo com o último dado disponível (IPCA de outubro):

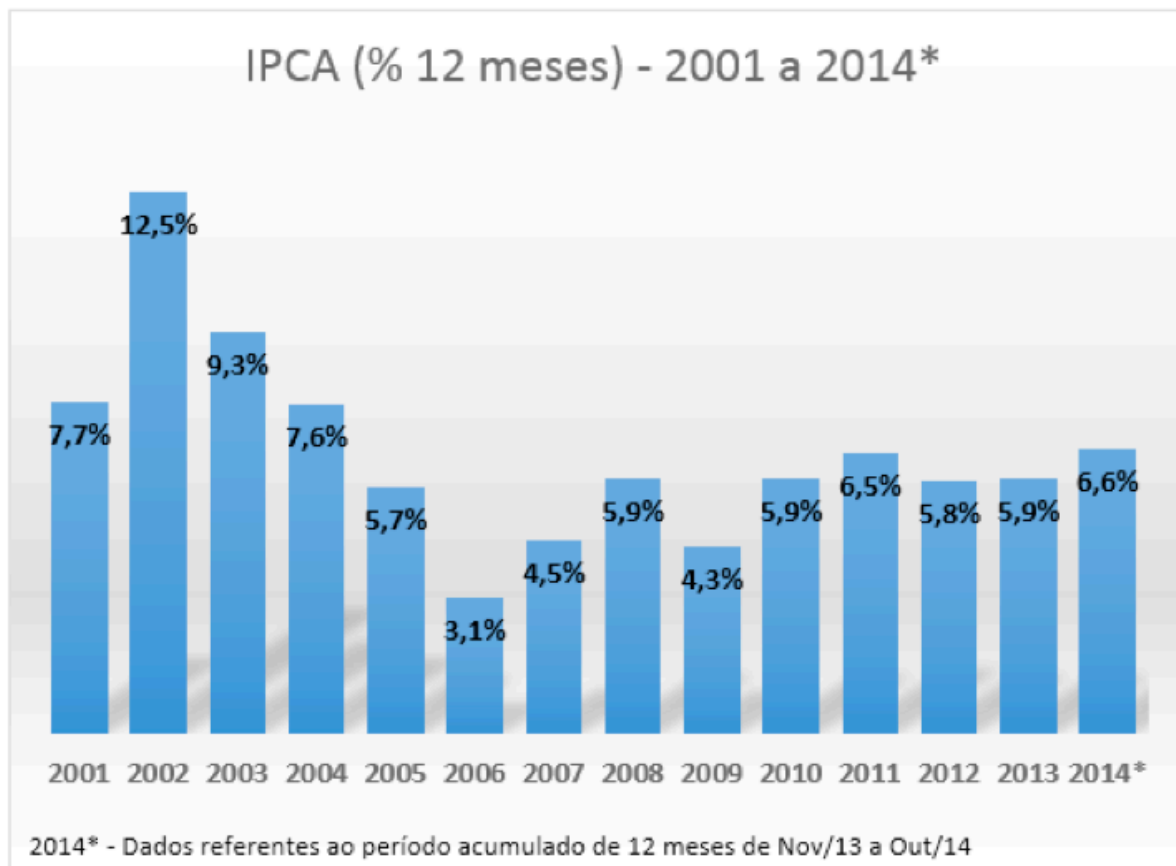


Figura 5 - IPCA - 2011 a 2014.

Segundo Felipe Miranda, 2013:

“A aceitação de uma inflação acima do teto da meta, é péssima para a credibilidade do Banco Central. Isso implica um esforço monetário maior para fazer a inflação convergir ao desejado agora. Em outras palavras, como todos sabem da benevolência do Copom com a subida de preços, teremos de subir muito mais a Selic para que haja, de fato, controle de inflação. Um Banco Central austero e com credibilidade controla muito mais facilmente as expectativas e a própria inflação corrente. Infelizmente, não é nosso caso”.

#### 4.7.4 A Crise

O Brasil vive uma repetição da típica desarticulação financeira de mercados emergentes que muitos esperavam já ter sido deixada para trás, nos anos 1980 e

início dos anos 2000. Se não for interrompido por um “circuit breaker”, esse ciclo retroalimentado pode ganhar um novo impulso, expondo o país a choques econômicos que vão atingir os pobres de modo particularmente difícil e se somarão à crise política.

Quanto mais os mercados financeiros estiverem desordenados, maior o risco para a economia, que já está lutando com recessão e inflação alta. Este ciclo pode levar à disparada dos custos de produção, declínios na atividade, aumento do desemprego, queda dos salários reais, consumo reduzido e acelerar a fuga de capitais.

Para aqueles que acompanham de perto o Brasil, e desejam que ele faça jus ao seu considerável potencial econômico, este momento evoca tanto esperança quanto ansiedade. A esperança é baseada no entendimento de que, com a melhoria da governança, não seria preciso muito para transformar essa economia promissora. A ansiedade é que a classe política do país, novamente, possa ficar aquém em servir adequadamente os cidadãos, colocando em risco de miséria os segmentos mais vulneráveis da população.



## 5 METODOLOGIA

O método da pesquisa ficará em torno principalmente das leituras necessárias. A pesquisa principal se dará em dois sentidos. O primeiro será conceitual, visando definir o que seriam práticas de gestão, tanto boas quanto ruins. Um estudo de modelos replicáveis, suas aplicações, seus benefícios e resultados. A segunda parte das leituras necessárias se dará quase que exclusivamente a análise de estudos de casos, principalmente das redes de franquias.

Com os franqueados o método principal utilizado será uma pesquisa direta com as unidades da franquia, pesquisa a qual será feita com uma série histórica de resultados da unidade e através de entrevistas para identificar os aspectos da gestão da empresa.

As séries históricas de dados, tanto da rede de franquias como das unidades franqueadas serão coletados através de contato direto com a rede e com as unidades. O contato será feito via e-mail ou através de visita a sede das mesmas.

A catalogação dos dados e informações proveniente das entrevistas será feito no programa Microsoft Excel, pois possibilitará maior facilidade no tratamento e cruzamento desses dados posteriormente.

As ferramentas que serão utilizadas para o tratamento desses dados e informações têm que serem ferramentas que possam analisar qualitativamente e quantitativamente esses mesmos dados e informações. Para isso então serão utilizadas ferramentas tanto para a análise qualitativa quanto ferramentas que podemos atribuir pesos e medidas para trabalhar quantitativamente.

## **6 ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso que será apresentado a seguir, contém as informações e observações da pesquisa realizada ao longo dos últimos meses e tem como finalidade mapear, de forma prática, quais são os principais fatores de sucesso de uma franquia, principalmente em tempos de crise financeira.

Visando manter o anonimato e preservar a imagem da organização estudada, a empresa alvo do estudo será chamada de “XYZ – Fast Food”.

O estudo principal apresenta dados não da rede de franquia em geral, mas sim de algumas lojas pertencentes a um mesmo grupo.

### **6.1 Caracterização da Unidade Pesquisada**

#### **6.1.1 Histórico da Franquia XYZ no Brasil**

A empresa XYZ iniciou suas atividades no ano de 1981, na cidade de Brasília, no Distrito Federal, por dois amigos empresários, com a abertura do primeiro restaurante que ficava situado em um comércio local da cidade. Ainda no ano de 1981, a marca foi vendida para dois estudantes. Em 1989, a rede já contava com cinco restaurantes, todos próprios.

No ano de 1991, a empresa continuava seu processo de crescimento e quando já contava com sete restaurantes próprios em Brasília, passou a adotar o sistema de franquias, o que tornou possível a expansão e instalação de novos restaurantes em diversos estados do país, inclusive, o primeiro restaurante fora da cidade foi inaugurado em 1992.

Em 1996, a empresa foi vendida novamente para três amigos dos antigos donos, devido a dificuldades oriundas da crise financeira da época, e foi então que os novos donos apostaram no sistema de franquia apenas para tentar expansão ainda maior. Em 1998, todas as dez lojas que eram da empresa de fato foram vendidas.

A rede seguia em expansão acelerada, em 2002, obteve o maior crescimento percentual do segmento de alimentação rápida no país, nesse ponto a empresa já

contava com mais de cem restaurantes no território brasileiro. Em 2003, o restaurante inaugurou redes em mais dois estados do país **Espírito Santo** e Paraná, e estima-se que o crescimento nesse ano foi de 21%.

Não preocupada somente no crescimento em si, a rede, em 2006, quando completava 25 anos, organizou um festival de comemoração de aniversário na cidade de fundação: Brasília. Ainda nesse ano, a rede XYZ atingiu a expressiva marca de 200 lojas espalhadas pelo Brasil.

Entre 2007 e 2008, a rede de franquias entrou no mercado de mais dois estados brasileiros: Tocantins e Ceará. Já em 2011, a primeira unidade internacional do restaurante foi aberta, no estado americano de Miami, ingressando no maior mercado consumidor do mundo. Além disso, no mesmo ano, iniciou uma associação que permanece até hoje, com a empresa Tostex, que tinha por objetivo e consequência, uma pequena mudança do produto oferecido, em relação ao sabor e características dos alimentos, um novo sanduíche tostado, com mais sabor e mais “sequinho”, expressão utilizada pelos consumidores para relatar o não excesso de gordura no alimento.

Seguindo em expansão acelerada no segmento, no ano de 2012, a empresa atinge a marca de 400 lojas em atuação no país, dobrando a quantidade das mesmas, de 200 para o número citado, em apenas seis anos.

Em 2013, começa uma parceria com o instituto *Ayrton Senna*, com o objetivo de auxiliar e disseminar a importância da educação e educação alimentar infantil. Além disso, foi lançada a linha de Dicas Leves, que oferece pratos de menor caloria. No ano seguinte, é apresentado o primeiro modelo de restaurante de rua da franquia XYZ.

No ano de 2015, novamente preocupada com a questão de saúde alimentar, a rede apresenta um novo posicionamento da marca no mercado, com o objetivo de oferecer produtos com sabor brasileiro, característica um pouco diferente dos padrões de produtos *fast-food*.

Atualmente a rede XYZ, possui 435 lojas espalhadas pelo país, em 130 cidades brasileiras e 25 estados, além do Distrito Federal. Possui ainda, onze unidades

internacionais, todas nos Estados Unidos. Além disso, no ano de 2015, o faturamento da rede foi de 860 milhões de reais.

Desde 2003, a empresa recebeu o Selo de Excelência em Franchising em todos os anos. É considerada a quarta maior no segmento de alimentação rápida no país, e se a primeira, se for comparada somente com empresas brasileiras.

### 6.1.2 Identificação da Empresa e do Segmento

Apesar do cenário econômico instável e da concorrência acirrada no segmento alimentício, o setor de *food service*, continua apresentando potencial de crescimento e é esperado que para os próximos anos o crescimento aumente ainda mais.

“O mercado cresce e vai continuar crescendo por vários fatores, dentre eles a vida urbana [...] ainda há muitas oportunidades de crescimento no setor nos próximos anos. Se os brasileiros não aproveitarem, será aproveitada pelos grupos que vêm de fora.” Caio Gouvea, diretor de *food service* da GSMD.

O crescimento do *food service* no ano de 2014 ficou entre 5% e 6%, apesar de ser um número considerado bom, principalmente em tempos de crise econômica, ainda está abaixo dos índices de dígitos duplos registrados nos anos anteriores à crise. No ano de 2015, o segmento apresentou alta nas vendas na ordem de 6,2% e é esperado que para o ano de 2016 o crescimento atinja a marca de 7,7%, segundo o Instituto de Foodservice Brasil (IFB).

No Brasil, a alimentação fora do lar representa 33% dos gastos com alimentos e bebidas e esse número poderá crescer ainda mais nos próximos anos, principalmente com o fim esperado da crise econômica e o crescimento das classes econômicas menos privilegiadas. Além disso, o país é um dos preferidos pelas multinacionais para firmarem seus serviços de distribuição alimentícia e já ultrapassou mercados de muitos países considerados mais desenvolvidos.

Como já dito, o segmento de alimentação foi o segundo com maior participação no faturamento de franquias no país, cerca de 20% do total faturado pelo franchising

no país é oriundo do segmento alimentício, além disso, o crescimento de faturamento em 2015 foi de 8,9% em relação ao ano de 2014. Além disso, o número de lojas de franquias de alimentação cresceu 10% de 2014 para 2015, reforçando que apesar da crise financeira, o público e o setor de franquias alimentícias ainda é esperança e passa confiança para quem pretende se tornar um empreendedor. Para reforçar isso, um dado da empresa de consultoria Rizzo Franchise, apontou o setor de *fast-food* como o favorito para se investir em uma franquia, 29,98% dos entrevistados (pessoas interessadas em investir em franquias) tinham interesse em investir em uma franquia de *fast-food*.

Partindo desse ponto e buscando entender quais fatores levam o sucesso de uma franquia e ainda tentando achar esses fatores através desse estudo na empresa XYZ, nada melhor que comparar alguns pontos da XYZ com as duas redes de *fast-food* líderes do mercado mundial: McDonald's e Burger King.

	<b>McDonald's</b>	<b>Burger King</b>	<b>XYZ</b>
<b>Posição no mercado brasileiro</b>	1º	5º	4º
<b>Anos no mercado brasileiro</b>	37 anos	12 anos	35 anos
<b>Anos no mercado mundial</b>	76 anos	62 anos	35 anos
<b>Investimento Inicial</b>	1,2 a 2,5 milhões de reais	1,1 a 3,5 milhões de reais	600 mil a 1,38 milhões de reais
<b>Faturamento</b>	500 mil reais mensais.	50 mil reais mensais (lucro líquido)	170 mil reais mensais.
<b>Unidades no país</b>	Mais de 850	528	435
<b>Payback</b>	24 a 48 meses	Variação de 24 a 36 meses	36 meses
<b>Royalties</b>	5%	100 mil mensais	5% valor bruto
<b>Taxa Publicidade e Marketing</b>	4,3%	10%	3%

Tabela 4 – Comparação da Rede XYZ com as principais marcas mundiais no segmento.

É notável a diferença de alguns números do McDonald's em relação as outras duas redes citadas, entre elas a rede XYZ. O principal motivo, além é claro da grande reputação da marca, é o tempo que a rede de franquias McDonald's está no mercado nacional e o tempo que a mesma já carregava de atuação no mercado internacional, apesar do tempo parecido de atuação no mercado nacional, o McDonald's já carregava uma bagagem de quase 40 anos de experiência, enquanto a rede XYZ, começou suas atividades no país, e para ser mais justo, iniciou a estratégia de expansão através do sistema de franquia apenas no ano de 1991, dez anos exatos após a fundação.

Outro dado importante que pode ser facilmente observado na tabela, é a rápida disseminação de lojas da rede Burger King, apesar de nova no mercado nacional, se expandiu de forma extremamente rápida, contando com mais lojas que a franquia XYZ no Brasil, o fator também se deve muito ao fato do nome e consolidação da marca no cenário mundial desde meados do século passado.

O investimento inicial para fazer parte das franquias selecionadas, varia bastante, mas entre si, a diferença não é tão grande, assim como o tempo de retorno do investimento, que é bem parecido entre elas.

A cobrança de Royalties e Taxa de Publicidade também é parecida entre as redes, com exceção do Burger King que cobra taxas um pouco maiores que as outras duas.

Mas por que a escolha do segmento alimentício e da franquia XYZ?

A Franquia é administrada e gerida por uma gestora que é proprietária das franquias estudadas nesse trabalho. Ela define as pessoas que irão liderar o empreendimento bem como determina as diretrizes a serem seguidas por essas pessoas. Essa gestora atende bem as expectativas da franqueadora pois ela busca gerentes que tenham o perfil de dono para o negócio e que vivem o dia-a-dia. Ela que determina o diretor executivo, por exemplo, que é o responsável máximo pela empresa e que compactua com as práticas exigidas pela franqueadora. Além disso ela própria acompanha de perto o negócio através de suas áreas de controle e áreas responsáveis pela gestão. A gestora está localizada em Vitória – ES e é detentora de 6 das 9 unidades da franquia XYZ no estado, atuando desde o ano de 2013.

Como descreve o próprio diretor executivo do grupo, a opção de trabalhar com uma franquia se fez necessária devido à baixa taxa de mortalidade das mesmas, o risco é bem mais baixo. A escolha do segmento alimentício veio em função de que o mesmo é menos exposto ao risco e menos volátil.

Ainda tomando as palavras do diretor executivo, o propósito do grupo é de revolucionar o mercado de alimentação capixaba e a escolha da franquia XYZ, na visão do grupo, ia de encontro com os ideais citados.

## **6.2 Procedimentos de Pesquisa**

Foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa a fim de captar a conjuntura do negócio diante da crise. Para tanto, foi utilizado um roteiro de pesquisa com perguntas abertas a fim de coletar informações espontâneas a serem disponibilizadas pelos entrevistados, além disso foi utilizado um formulário de caracterização da empresa.

As entrevistas buscaram captar as seguintes informações: Relacionamento com o franqueador; desafios relacionados à infraestrutura; relacionamento com a força de trabalho; o impacto da crise no setor; estratégia de gestão para enfrentamento da crise; diferenciais da franquia em relação ao setor.

O Roteiro de pesquisa se utilizou das seguintes perguntas:

- Por que a opção de Franquia X?
- Quais são as diferenças da FX em relação a outras do ramo/setor?
- Como se estabelece o planejamento?
- Qual é o papel desempenhado pela força de trabalho (em todos os níveis)?
- Quais são os fatores de sucesso da franquia?

## 6.3 Os achados do Estudo

### 6.3.1 O Franqueador

No estudo de caso, através da pesquisa identificamos como fator primordial para o franqueado a participação ativa do franqueador que foi citada diversas vezes durante a entrevista inicial. Partindo desse ponto, foi-se a fundo para entender como essa atuação direta contribui para o franqueado levando em conta principalmente o momento de crise vivenciado pelas franquias estudadas nesse trabalho, primeiro uma abordagem mais geral e depois os pontos específicos mais determinantes.

A **atuação do franqueado** na administração do restaurante é determinante para o sucesso do empreendimento, mesmo se tratando de uma marca consolidada, que apresenta grande apelo mercadológico e oferece produtos de qualidade, testados e aprovados pelos consumidores. A experiência do corpo gerencial que dá suporte ao franqueado e sua atuação incisiva e direta se mostrou fundamental para que a franquia correspondesse acima dos concorrentes do setor nesses tempos de crise.

Durante as entrevistas podemos perceber que a franqueadora demonstra atuar como parceira da franqueada dando suporte e consultoria focada na operação e na gestão do negócio, destacando – se ainda nos treinamentos, projetos motivacionais e o marketing local.

Além dos pontos destacados, os franqueados destacaram também a comunicação em todos os níveis com a franqueadora sendo de maneira eficiente e sobretudo transparente, lembrando das assembleias e comitês que permitem a eles terem voz ativa.

Entre os pontos destacados pelos franqueados em relação ao franqueador podemos destacar:

- Suporte de Gestão – Online e Presencial:

A Franqueadora dispõe de uma equipe que fica disponível em horário comercial que atende em uma central que faz o atendimento telefônico ou vídeo conferência com os gerentes locais orientando-os sobre melhores práticas ou para resolver algum



problema específico. Além disso, no dia a dia a equipe que faz esse atendimento dá suporte aos gerentes na parte de gestão da qualidade com a elaboração, alimentação e interpretação de KPI's - Key Performance Indicator (Indicadores chave de desempenho), para a tomada de decisão. Principalmente para franquias que estão no início de sua operação a equipe de gestão fornece um apoio fundamental na gestão de estoque, auxiliando nos pedidos e na manutenção dos suprimentos.

A matriz também oferece um apoio presencial na parte de gestão para as franquias sendo esse um dos de maior importância identificados pelo franqueado. A parte presencial se dá através de um consultor contratado pela franqueadora que recebe salário pela franqueadora mas que fica disponível na região que estão instaladas as franquias desse estudo de caso e que fica disponível todos os dias para atender a qualquer solicitação por parte das franquias, realizando um trabalho que atende todas as pontas, orientando desde problemas operacionais e problemas de gestão do dia-a-dia até atendendo a parte de treinamento tanto de gerentes quanto de funcionários.

Exercendo um trabalho sobre a forma de consultoria ele consegue aplicar o *Know-How* da empresa de uma forma mais incisiva alinhando as melhores práticas. Vale destacar que além do cargo que é importante a pessoa que exerce esse papel é de extrema qualificação visto que é um gerente que tem 20 anos de experiência na empresa e conhece as melhores práticas e as mais eficientes formas de aplicação. É uma consultoria sem custos que se mostra muito válida, útil e que é muito explorada pelos franqueados.

- Apoio Jurídico:

A franqueadora possui um time especializado na área jurídica para atender as demandas corriqueiras do dia-a-dia e instruir os franqueados, principalmente na parte que diz respeito ao RH das franquias pela alta rotatividade (aproximadamente 9% ao mês) de funcionários e elevado número de demissões.

- Treinamento:

Para manter a eficiência operacional e também pela alta rotatividade de funcionários a franqueadora dispõe de um time que atende presencialmente todas as unidades quando há demanda por treinamentos. Nesses treinamentos a franquia só

arca com os custos de transporte e acomodação dos treinadores ficando bem viável. A equipe está sempre disposta a treinar gerentes e quando se faz necessário ela também treinar funcionários quando os gerentes identificam que não são capazes de realizar tal treinamento. Além disso, a equipe de treinamento tem um papel imprescindível nos primeiros dias do negócio. Na franquia estudada os treinadores passaram um período de 30 dias corridos treinando os novos funcionários e gerentes o que foi primordial para a consistência do negócio nos primeiros meses de vida.

- Marketing:

Com foco estritamente no cliente e visando o fortalecimento da marca o franqueador se preocupa em ir as mídias sem repassar esses custos aos franqueados. Além disso a matriz mantém uma atualização constante dos materiais de divulgação que podem ser acessados pelos franqueados além de campanhas de marketing para movimentação local, ficando a critério do franqueado a adesão das campanhas. Os gestores comerciais e de marketing locais tem acesso direto ao time de marketing e vendas da franqueadora.

- Comunicação:

Com assembleias mensais o franqueado tem voz ativas nas discussões e nas decisões que a franqueadora vai tomar e nas estratégias que estão por vir. A matriz se preocupa em criar um ambiente para avaliação e troca de experiências e boas práticas através da rede.

- Suprimentos:

A responsabilidade da negociação de insumos, produtos, equipamentos e distribuição logística é da franqueadora. Assim, a franquia obtém ganhos em escala, otimizando o tempo do franqueado no ponto de venda. A franqueadora faz esse controle através de um dash board que é integrado com a franquia a qual ela tem acesso aos dados dos insumos em tempo real podendo assim melhorar e agilizar a tomada de decisão.

- Bom relacionamento e relação de proximidade:

Apesar de ser uma rede muito grande presente em todo território nacional e até fora do Brasil os donos fazem questão de estar presente de conhecer cada franqueado

e também seus gerentes, disponibilizando contato e dando a segurança para o franqueado explorar toda a matriz. Essa proximidade é vista também em outros níveis hierárquicos dentro da matriz do franqueador onde toda a equipe preza por um bom relacionamento com os franqueados.

- Plataformas de suporte:

A franqueadora dispõe de um Software de gerenciamento que é integrado junto da matriz. Esse software é fornecido pela franqueadora, mas é contratado de uma empresa especializada o que aumenta a eficiência operacional. A principal contribuição da plataforma é o dash board integrado com a matriz, onde há o acompanhamento de indicadores que mostram em tempo real a situação de cada franquia. Quando necessário a matriz através desses indicadores oferece possíveis estratégias e soluções para que a empresa atinja seu máximo potencial.

- Pré-requisitos para abertura da empresa:

Os pré-requisitos exigidos pela franqueadora para a abertura de unidades é um fator diferencial para o desempenho da franquia. Com esses pré-requisitos a empresa elimina os “aventureiros” que estão nesse mercado estritamente esperando retorno financeiro, aqueles que tenham pouca experiência e aqueles que não vão se envolver a fundo no negócio. No próprio site da empresa destinado a falar dos franqueados o banner de chamada contém a seguinte frase: “Restaurante é dia a dia, todo dia! *Barriga no balcão*”; em alusão ao perfil que buscam no candidato a franqueado, deixando claro que o dono da franquia tenha que fazer parte diretamente do negócio ou de alguma forma se envolver profundamente com a gestão.

Sendo assim a franqueadora acredita que a atuação do franqueado na administração do restaurante é determinante para o sucesso do empreendimento, mesmo se tratando de uma marca consolidada, que apresenta grande apelo mercadológico e oferece produtos de qualidade, testados e aprovados pelos consumidores. Os critérios de seleção dos candidatos a franqueado são rigorosos e baseados, sobretudo, na sensibilidade e experiência de nosso corpo gerencial. Estes são os principais requisitos mínimos exigidos dos candidatos a franqueado:

- Experiência no Varejo;
- Nível superior completo;

- Espírito Empreendedor focado na operação;
- Liderança em gestão de grupos;
- Ter no mínimo 25 anos;
- Experiência na área comercial;
- Capacidade financeira para instalar a franquia e para um grande capital de giro;
- Ter habilidade com gestão de pessoas;
- Participar integralmente de todos os treinamentos.

A empresa avalia o candidato a franqueado em até seis meses durante os quais ele deverá participar de todos os treinamentos, cursos, palestras e dinâmicas para os avaliadores decidirem se eles estão aptos a integrarem a rede.

- Processos de inovação colaborativa:

A franqueadora trabalha com inovação em diferentes frentes: operação, processos, produtos e comunicação, através de uma equipe específica destinada a essa função que tem um elo de comunicação direto com os franqueados.

Essa equipe além de trabalhar com pesquisa direta, estudo de boas práticas, análise de clientes e de concorrência também trabalha com um canal de comunicação com os franqueados para absorver deles práticas que tenham se sobressaído em determinada franquia para replicar dentro de toda a rede, fazendo com que todas as unidades aprendam e evoluam muito mais rapidamente, ao mesmo tempo que recebem novas práticas ela também são ouvidas e têm suas boas práticas replicadas quando essas podem ser vantajosas para outros franqueados.

### **6.3.2 O Franqueado**

Como já abordado no tópico anterior, a proximidade e o suporte do franqueador com o franqueado é algo taxado como fundamental para o sucesso do conjunto de lojas do grupo. Na escolha do local onde seriam abertas as lojas, essa boa relação não se alterou, o franqueador, como relata o presidente do grupo, foi fundamental nessa decisão. Seguindo indicação da empresa franqueadora, os locais escolhidos

para operar as lojas foram os *shopping centers*, visto que os mesmos apresentam maior rentabilidade que as lojas de rua, muito em função do alto fluxo de pessoas nos shoppings.

Como já dito, o grupo franqueado possui controle de 6 das 9 lojas da rede no estado, para que o gerenciamento das lojas ocorra de maneira impecável, gerando assim maiores ganhos e tentando reduzir os desperdícios de produtos e informações, foi planejada por toda a equipe, quando começaram os trabalhos de gestão do grupo, duas estruturas de trabalho: uma de operação dentro de cada loja (nas seis loja era idêntica) e a outra que visava reger o funcionamento de todas as lojas em conjunto, esta é aquela que controla todas as decisões de diretoria:

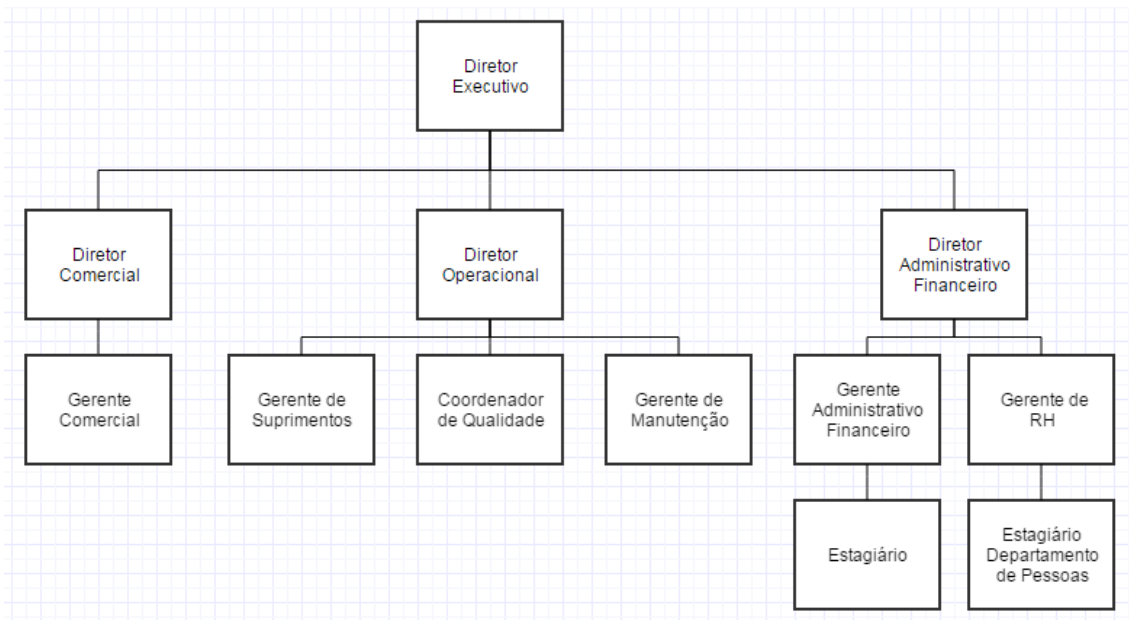
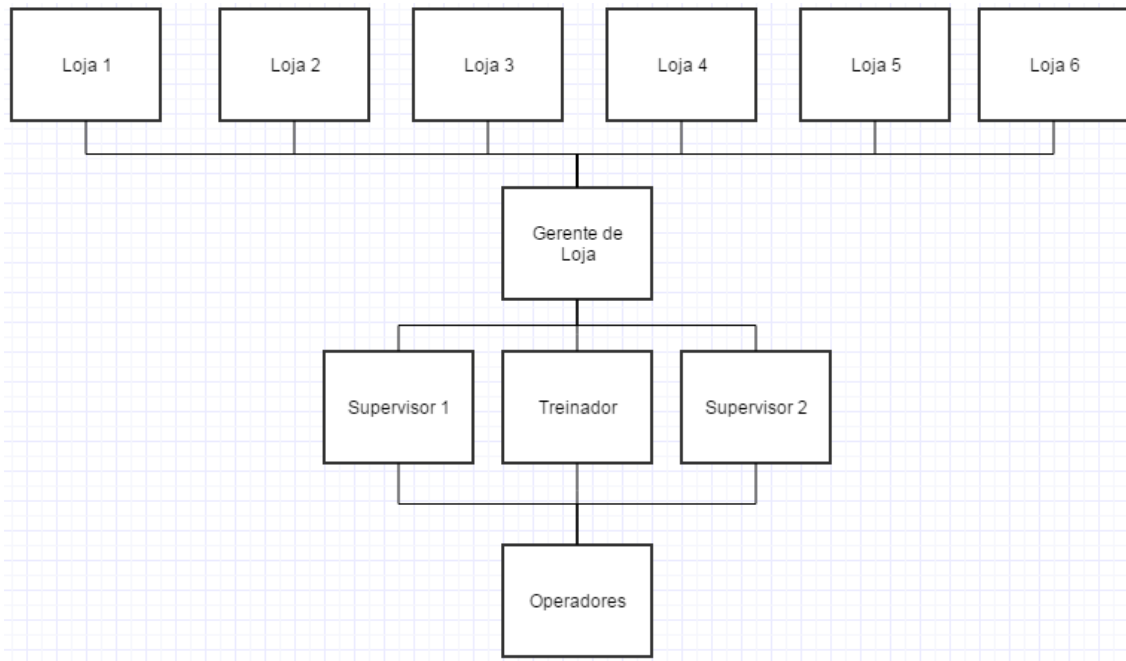


Figura 6 - Estrutura de Liderança do Grupo - Antes do ajuste



*Figura 7 - Estrutura Operação Loja - Antes do ajuste*

Nas figuras acima, são apresentadas as antigas estruturas de gestão do grupo que gerencia as franquias XYZ do estudo de caso.

Com o passar do tempo e a necessidade de se cortar custos para melhorar o desempenho financeiro das lojas em meio a forte crise financeira, as estruturas de trabalhos precisaram ser refeitas, com algumas alterações e cortes de pessoal necessários, as novas estruturas de trabalho ficaram da seguinte maneira:

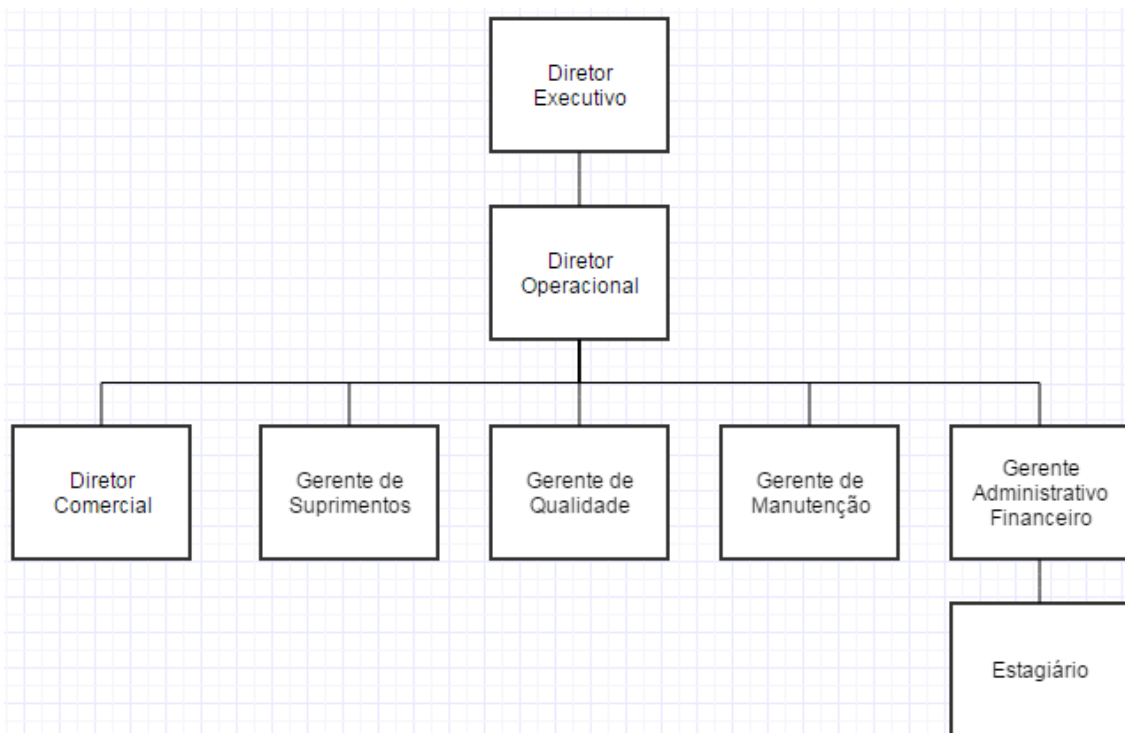


Figura 8 - Estrutura de Liderança do Grupo - Depois do ajuste

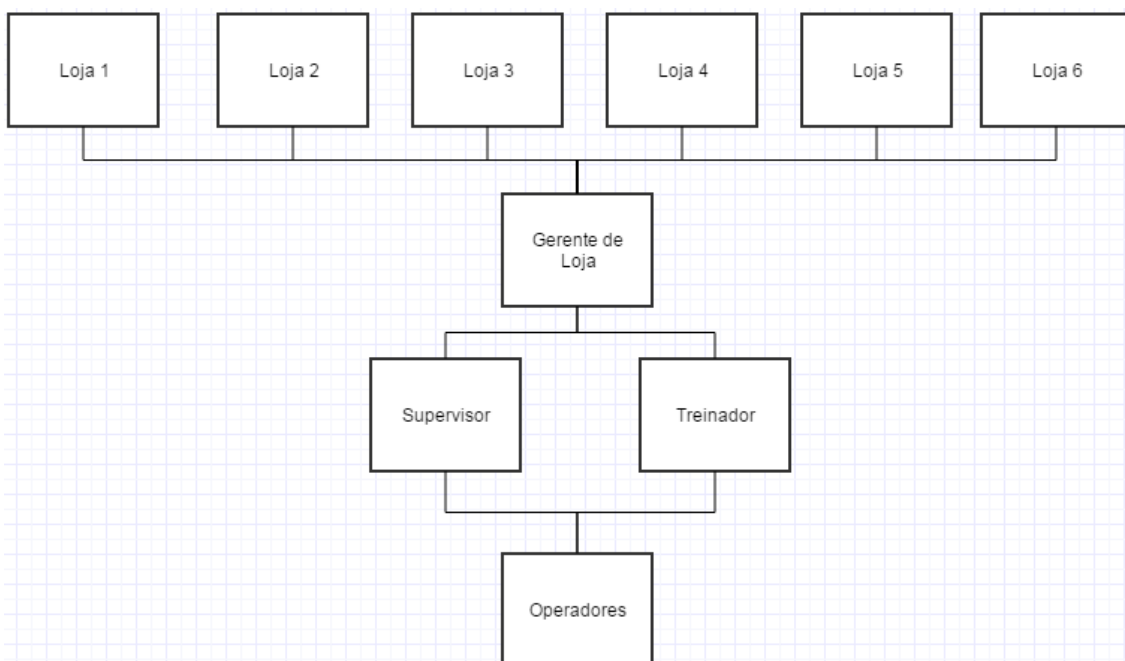


Figura 9 - Estrutura Operação Loja - Depois do ajuste

As alterações feitas na estrutura organizacional foram determinantes para o corte de gastos e um alívio financeiro em meio à crise.

A estrutura de liderança sofreu alterações de hierarquia e também corte no pessoal, antes contava com 12 cargos, e estes foram reduzidos à 8, com o corte de 4

pessoas da antiga equipe. A estrutura de operação também apresentou o corte de um cargo, antes eram dois supervisores trabalhando por loja, agora apenas um.

Mas a alteração mais impactante foi o deslocamento dos diretores e gerentes da estrutura de liderança para, além de desempenharem as funções antigas, agora também são gerentes operacionais de cada uma das 6 lojas. A reorganização da estrutura de trabalho aliviou a folha de pagamento (segundo maior gasto na empresa, atrás apenas das matérias de produção), cortando 16 cargos, passando de 36 empregados anteriormente para 20 atualmente (sem contar a parte operacional das lojas).

Isso sem contar nas alterações feitas no momento de aquisição da franquia, que antes pertencia a outro franqueado, este chegava a manter 5 gerentes ao mesmo tempo na mesma loja, essas alterações iniciais reduziram a folha salarial à metade.

Outro ponto de fundamental importância para o sucesso da franquia estudada foi a alta qualidade que os gestores do grupo desenvolveram na equipe de trabalho. A equipe que atua nas seis lojas do grupo é capacitada, treinada e muito cobrada. É importante destacar que com a redução drástica na equipe de trabalho mostrada acima, a produtividade não caiu.

Em entrevista com o diretor operacional do grupo, podemos destacar alguns pontos importantes que foram conseguidos por conta da capacidade técnica da equipe e da cobrança dos diretores:

- Criação de um modelo de avaliação da experiência do cliente, feita por um membro da equipe e que foi replicada em várias lojas do país por parte do franqueador;
- Suporte do grupo para com todas as seis lojas, vale destacar que o grupo é formado por uma equipe bem qualificada, ponto que as outras lojas da franquia, geralmente não possuem;
- Qualidade da gestão, fato comprovado por diversos elogios que a própria franqueadora fez ao grupo;
- Capacidade e inteligência de saber sempre ouvir a franqueadora, assumindo a experiência que a mesma já tem no mercado;
- Gestão do negócio acompanhada por ferramentas de controle e suporte;



- Cultura imposta, com dedicação e cobrança total de todos os funcionários, frugalidade e meritocracia.

Para finalizar, foram notadas várias práticas de gestão estratégica de custos que caminham juntas com os ensinamentos aprendidos ao longo do curso de engenharia de produção, são elas:

- Entendimento do funcionamento do todo da operação com maior clareza;
- Identificação de gargalos e possibilidade de correção dos mesmos através de boas práticas de gestão;
- Possibilidade de aplicação de ferramentas como PDCA, espinha de peixe, 5W2H, entre outras;
- Uso de um sistema de identificadores gerenciais;
- Negociação para redução de custos junto a franqueadora, no caso da empresa estudada, houve uma negociação para redução dos custos de royalties para o franqueado;
- Mapeamento dos custos de pessoal, entre outras.

## 7 CONCLUSÃO

A crise decorrente dos anos anteriores e que prossegue até a presente data a qual é elaborado esse trabalho teve forte impacto em praticamente todos os setores da economia e atingiu em cheio as franquias do ramo de alimentação.

Os fatores que antecederam a crise foram cruciais para alavancar os efeitos da mesma. O período que antecedeu o atual momento foi marcante por um forte aumento da demanda que inflacionaram os aluguéis e aumentaram demasiadamente os custos de produção, com uma mão-de-obra cara e aumento nos preços dos insumos.

Diante do atual cenário o qual a crise se apresenta, vimos o consumidor perder a confiança com o aumento do desemprego e o poder de consumo com a disparada da inflação. Em contrapartida apesar da diminuição brusca do consumo da população os preços dos aluguéis e os custos de produção não cederam causando um grave entrave para as franquias do setor. As franquias de alimentação que são localizadas principalmente em shoppings e grandes praças devido ao fluxo do local viram esse movimento cair e conseqüentemente vivenciaram uma queda brusca no número de clientes e conseqüentemente no faturamento. Por não estarem preparadas ou por não se movimentarem algumas franquias do setor acabaram sofrendo mais do que outras e acabaram fechando as portas.

Muitos gestores de franquias estão acostumados a receber o *know-how* da franqueadora e todo seu aparato e suporte na gestão de negócio e acabam por não se preparar ou não se movimentar em épocas de crise. Nesse tempo difícil a resiliência e a criatividade dos gestores são de fundamental importância para o negócio. Se reinventar na época de crise é uma característica fundamental para a sustentabilidade da franquia.

Na atual conjuntura muitos estabelecimentos estão demitindo funcionários, reduzindo seu tamanho e até mesmo fechando, principalmente em shoppings e praças de alimentação. A inércia de gestores inexperientes ou despreparados pode levar a o negócio a falência.

A franquia estudada mostrou um grande diferencial em meio à crise, a presença dos donos e gerentes envolvidos por inteiro no negócio. Os gestores se mostraram

resilientes e criativos e buscaram a todo momento usufruir da sua experiência e da estrutura oferecida pela franqueadora para guiar o negócio da melhor maneira possível e se sobressair, ao menos quando comparado a seus concorrentes diretos na crise. Outro fator fundamental foram os conhecimentos do CEO das franquias em engenharia de produção que colaborou executando técnicas em de gestão, controle de custos, controle de qualidade, controle de tempos e logística de suprimentos para otimizar diversas áreas da empresa e assim melhorar os resultados em meio à crise.

Vimos também, que se fez necessária a prática de uma gestão boa, ou quase perfeita, por parte dos franqueados para contornar os momentos difíceis oriundos da forte crise econômica. Reflexo dessas boas práticas, por exemplo, foi a capacidade do grupo de conseguir enxugar a folha de pagamento de forma eficiente sem perder produtividade na organização, ainda colaborar não só com o próprio franqueado, mas também com o franqueador através de ideias revolucionárias, além disso, a humildade de saber ouvir o franqueado mesmo em horas difíceis, admitindo assim uma troca maior de conhecimento entre as partes.

Outro fator fundamental para buscar controlar o caos econômico foi saber selecionar muito bem a equipe e apresentar uma cultura muito bem definida perante ao mercado e aos funcionários.

A empresa buscou sempre reduzir seus custos, como dito, hora buscando reduzir seu quadro de funcionários, se necessário, hoje procurando aumentar sua margem de lucro nos produtos, se está cada vez mais difícil atrair clientes, é importante que se consiga aumentar o lucro com o mesmo número deles ou, até mesmo, um número menor.

A equipe qualificada para operar e se esquivar das dificuldades do mercado, nos mostra várias boas práticas de gestão e uso de ferramentas estreitamente ligadas à Engenharia de Produção, são elas: entendimento da organização como um todo e não só como partes isoladas, possibilidade de crescimento e otimização de resultados pela aplicação de várias ferramentas e filosofias consolidadas, identificação de pontos fracos e tentativa de correção dos mesmos, equipe sempre bem treinada e aliada aos objetivos comuns da companhia, redução de custos, mapeamento de processos, entre muitas outras atividades.

O estudo conseguiu mapear e identificar as práticas de boa gestão do franchising propostas no começo do trabalho e assim conseguir entender melhor o porquê de os índices de mortalidade de franquias são bem menores que os de empresas convencionais. Também ficou claro que as boas práticas de gestão da Rede XYZ, contribuiu para seu bom desempenho e consolidação no mercado mesmo nas atuais condições, bem desfavoráveis para tal.

## 8 REFERÊNCIAS

ANPAD. **Aspectos comportamentais do franqueado.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso687.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2016.

BARROSO, Luiz Felizardo. **Franchising e direito.** São Paulo: Atlas, 1997

BAUCUS, David A., BAUCUS, Melissa S., HUMAN, Sherrie E. **Consensus in franchise organizations: a cooperative arrangement among entrepreneurs.** Journal of Business Venturing. v.11, p.359-378, 1996.

BOEIRA, Tiago Luz; FRANZIN, Narciso Américo. Estudo de Viabilidade de Franquias. **Encontro Internacional de Produção Científica Cesumar**, Maringá, 27 a 30 de outubro. 2009. Páginas 2 e 3.

BRANCO, Felipe. **Fatores críticos para a transferência de conhecimento em redes de franquias: um estudo exploratório em uma rede brasileira de franquias de ensino de idiomas.**jan. 2011

BURGER KING. **Seja um franqueado.** Disponível em: <<http://www.burgerking.com.br/content/seja-um-franqueado>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

CASTROGIOVANNI, Gary J., JUSTIS, Robert T., JULIAN, Scott D. **Franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors.** Journal of Small Business Management. p.105-114, April, 1993.

CHERTO, M. et al. **Franchising: uma estratégia para a expansão dos negócios.** São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHERTO, M.; RIZZO, M. **Franchising: como comprar sua franquia passo a passo.** São Paulo: Makron Books, 1991.

COHEN, Marcos, SILVA, Jorge Ferreira da. **O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o Papel do Relacionamento FranqueadorFranqueado.** RAC, v. 4, n. 2, p.109-131, mai/ago 2000.

DAHAB, Sonia. **Entendendo o franchising : Uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor.** Salvador: Casa da qualidade, 1996.

DE OLIVEIRA, Ariane Zandoná. **Estratégia Empresarial de Franchising: do contrato ao desenvolvimento.** 2011. 119. Monografia (Graduação em Moda) – Universidade Estadual de Santa Catarina - UDESC, Florianópolis, 2011.

DE OLIVEIRA, Fabrício Trancredo; DELGADO, Daniel Félix. **Franquias, uma Constante Tendência. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, São José dos Campos.** Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2006/inic/inic/06/INIC0001111ok.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2006/inic/inic/06/INIC0001111ok.pdf)>. Acesso em: 19 jun. 2015.

DESTINO NEGÓCIO. **Casos de sucesso.** Disponível em: <<http://destinonegocio.com/br/casos-de-sucesso/conheca-o-giraffas-rede-de-lanchonetes-com-mais-de-400-unidades/>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

ELPAIS. **Crise econômica brasileira.** Disponível em: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2016/02/16/economia/1455636966\\_063602.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2016/02/16/economia/1455636966_063602.html)>.

Acesso em: 09 jun. 2016.

ESPINHA, Pedro Guena. **Os fatores de fracasso no sistema de franchising**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciadas, Maringá, 2006.

FRANCHISING, **Franchising: Aspectos Jurídicos E Contratuais : Comentários À Lei De;** JURISPRUDÊNCIAS, Com. Adalberto simão filho: subtítulo do livro. São Paulo: Atlas, 1998. 97 p.

FORBES. **Mesmo com a crise setor de alimentação continua a crescer no brasil**. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-cri-se-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

GIL, Marisa Ádam. Lições do franchising. **Pequenas empresas grandes negócios**, São paulo, v. 1, n. 267, abr. 2011.

GIRAFFAS. **Seja franqueado**. Disponível em: <<http://www.giraffas.com.br/seja-franqueado>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

GLOBO. **A anatomia da crise financeira no brasil**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/artigo-anatomia-da-cri-se-financeira-no-brasil-17584194#ixzz4csnp7nnp>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

GUISELINI, Fernando Luis. **Sistema de Franquia: Uma Abordagem Estrutural**. 2003. 51. Monografia (Graduação em Economia) – Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Campinas, 2003.

KALE, P.; SINGH, H. Building Capabilities Through Learning: **The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success**. Strategic Management Journal, v. 28, p. 981-1000, 2007. KALNIS, A.; MAYER, K. J. **Franchising Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival**. Management Science, v. 50, n. 12, p. 1716- 1728, 2004.

MACHADO, Gabriel. **Contrato de franquia: traçando um paralelo entre franqueado e franqueador**. jan. 2012.

MARTINS, Fran. **Contratos e obrigações comerciais**. 15.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

MAURO, Paulo C. **Guia do franqueador: Como crescer através do franchising**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1994.

MELO, Pedro Lucas De Rezende. **Franquias brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MIRANDA, Fábio. **As obrigações do franqueado para com o franqueador**. Disponível em: . Acesso em Nov./2012.

MIRANDA, Felipe. **O fim do brasil: o segundo mandato**. Empiricus, São Paulo, jan. 2013.



NOVO NEGÓCIO. **Franquia burger king**. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/abrir-franquia/franquia-burger-king/>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

PASWAN, A. K; WITTMANN C. M.. **Knowledge management and franchise systems**. *Industrial Marketing Management*, v. 38. P 173-80, 2009.

PASWAN, A. K.; WITTMANN, M. C.; YOUNG, J .A. **Intra, Extra, and Internets in Franchise Network Organizations**. *Journal of Business to Business Marketing*, 11 (1,2), (2004), pp. 103-129.

PFISTER, Etienne, DEFFAINS, Bruno, DORIAT-DUBAN, Myriam, SAUSSIER, Stéphane,. **Institutions and Contracts: Franchising**. *European Journal of Law Economics*, 21, (2006), pp. 53-78.

PREBLE, J. F. **Global expansion: the case of the US fast-food franchisors**. *Journal of Global Marketing*, v. 6, n. 1/2, p. 185-205, 1992.

PORTAL DO FRANCHISING. **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: < <https://www.portaldofranchising.com.br/>>. Acesso em: 26 jun. 2015.

PORTAL DO FRANCHISING. **Desempenho do franchising brasileiro em 2015**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/central/content/uploadedfiles/arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2016.

PORTAL DO FRANCHISING. **Franquia giraffas alimentação**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/franquia-giraffas-alimentacao>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

RAMOS-RODRIGUEZ, A. R.; RUIZ-NAVARRO, J. **Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000**. Strategic Management Journal, Vol. 25, n. 10, (2004), p. 981-1004.

RODRIGUES, José dos Reis Gonçalves. **O empreendedor e o Franchising: do mito à realidade**. São Paulo: Érica, 1998.

ROCHA, T. V. et al. **Franquias brasileiras: Estágio da internacionalização**. 1 ed. São Paulo: ESPM, 2014.

RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising como construir redes de: como construir redes de franquias de sucesso**. 2 ed. São Paulo: DVS, 2013.

SCHUWARTZ, José Castro. **Franchising: o que é, como funciona**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1994.

SCHUWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SEBRAE. **Como tornar sua empresa uma franquia. Manual de franquia do sebrae**, [S.L.], jan. 2015.

SEBRAE. **Desafios para 2016**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sebrae/portal%20sebrae/ufs/es/destaques/cartilhaalimenta%c3%87%c3%83o\\_es\\_pdf.pdf](http://www.sebrae.com.br/sebrae/portal%20sebrae/ufs/es/destaques/cartilhaalimenta%c3%87%c3%83o_es_pdf.pdf)>. Acesso em: 21 mai. 2016.

SILVA, Eduardo. **Franquia, a bola da vez**. Acesso em: Acesso em: 19 jun. 2015.

SOUZA, Gabriel Camargo De; LOURENZANI, Ana Elisa Bressan Smith. **A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora**. Revista brasileira de estratégia, Curitiba , v. 4, n. 2, p. 115-127, mai./jul. 2016.

TERRA. **Mcdonald's limita novas lojas ao empreendedor franqueado**. Disponível em: <<https://economia.terra.com.br/mcdonalds-limita-novas-lojas-a-empreendedor-franqueado,91082502d176b310vgnclid200000bbcceb0arcrd.html>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

TOLEDO, Geraldo Luciano; PROENÇA, Cristina. **Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no Município de São Paulo**. Página consultada em 25 de maio de 2009.

UCBASARAN, Deniz; WESTHEAD, Paul; WRIGHT, Mike. **The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues**. *Entrepreneurship Theory and Practice*. v.25, n.4, p.57-80, Summer 2001.

VANCE, Patricia de Salles; FIGUEIRA, Marcelo Felipe; ALVAREZ, Rodrigo Alexandre Gedra. **Um Estudo sobre a Internacionalização de Franquias Brasileiras**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhospdf/527.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

VENOSA, Silvio de Salvo. **Direito Civil –Contratos em espécie**. São Paulo: Atlas, 2003.

ZILBER, Moises Ari; ALMEIDA, Carlos Manuel Alves de;CASTILHO, Jorge Bitencourt. **A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do**

**empreendimento: um estudo de caso.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.